

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
CATHERINE FAGNAN

DIFFÉRENCES DANS LES COMPORTEMENTS ET ATTITUDES ASSOCIÉS À
L'INNOVATION DANS LES PME DU SECTEUR MANUFACTURIER : UNE
COMPARAISON ENTRE LES ENTREPRENEURS MASCULINS ET FÉMININS

AVRIL 2008

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Les entrepreneures occupent un rôle de plus en plus important dans l'économie et constituent désormais le tiers des entrepreneurs canadiens. En dépit de cette importance, la recherche sur l'entrepreneuriat féminin n'est pas très approfondie sur des thèmes comme l'innovation, la performance, la croissance et l'exportation. Plusieurs études ont permis de déceler des différences au chapitre des caractéristiques et des problématiques des femmes en comparaison à celles des hommes; toutefois, à notre connaissance, aucune recherche n'a relevé de différences relativement au comportement des entrepreneurs dans les activités d'innovation.

L'innovation permet aux entreprises contemporaines d'assurer leur compétitivité, d'améliorer leur productivité, d'augmenter leurs parts de marché, de croître, d'obtenir de meilleurs résultats en affaires, sans compter qu'elle génère une valeur sociale et économique. Bien qu'elle soit maintenant essentielle, elle n'est pas simple à réaliser, d'autant plus que l'environnement économique est en perpétuelle évolution, occasionnant des entraves que les dirigeants d'entreprises doivent surmonter. Ces derniers doivent ainsi s'adapter aux changements, adopter les bons comportements, utiliser les meilleures pratiques d'affaires et prendre les bonnes décisions.

Ce mémoire a pour objectif de vérifier si le profil des femmes oeuvrant dans le secteur manufacturier se distingue de celui des entrepreneurs de sexe masculin et à déterminer si ces deux types d'entrepreneurs adoptent des comportements distincts face à l'innovation.

L'échantillon contient des données sur 180 entreprises réparties équitablement entre les sexes et en fonction du stade de développement, de la taille et du secteur d'activité. Il sert à déterminer si les femmes (1) aspirent à des objectifs de développement (croissance et exportation) significativement plus modestes que les hommes ; (2) utilisent un style de gestion significativement plus décentralisé que les entrepreneurs de sexe masculin ; (3) collaborent ; (4) consultent significativement plus que leurs homologues masculins ; (5) effectuent significativement moins d'activités de R-D que les hommes, (6) sont moins innovantes que leurs confrères masculins et (7) si la performance des entreprises des deux types de dirigeants est expliquée par des facteurs différents.

Les tests statistiques réalisés sur un échantillon d'entreprises québécoises permettent de confirmer certaines hypothèses. Les femmes à la tête d'entreprises comptant entre 21 et 50 employés aspirent à des objectifs de développement (exportation) significativement plus modestes que les hommes. Cela corrobore partiellement la première hypothèse. Les entrepreneurs masculins décentralisent significativement plus la fonction finance alors que les femmes le font pour les activités de ventes et de commercialisation et pour la R-D (hypothèse 2). Les femmes aux rôles de petites entreprises (moins de 20 employés) collaborent significativement plus que les hommes,

ce qui confirme la troisième hypothèse. Elles consultent aussi significativement plus un conseil d'administration, un comité consultatif ou des associés, leurs clients ou fournisseurs, des conseillers gouvernementaux ou d'organismes quasi gouvernementaux et leur famille alors que les hommes interrogent significativement plus l'Internet. Enfin, elles innoveront significativement plus dans la structure organisationnelle de leur entreprise, ont investi significativement plus d'argent en innovation en 2004 et prévoient investir significativement plus que leurs confrères au cours des deux prochaines années ce qui confirme en partie la cinquième hypothèse. Aucune différence n'est observée quant au degré d'innovation entre les types d'entrepreneurs ce qui infirme la sixième hypothèse. La dernière hypothèse à l'effet que la performance des deux types de dirigeants ne soit pas expliquée par les mêmes facteurs est partiellement validée. Enfin, les activités de production représentent le défi le plus important des femmes, sans toutefois être significatif, alors que les hommes identifient l'innovation comme leur plus important défi (significatif).

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	I
TABLE DES MATIÈRES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES	VI
REMERCIEMENTS	VII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE	4
1. L'INNOVATION DANS LES PME.....	4
1.1 Définition et description de l'innovation.....	4
1.2 Importance et retombées de l'innovation pour les PME	7
1.3 Éléments favorisant l'innovation	10
1.3.1 Caractéristiques des entrepreneurs innovants.....	11
1.3.2 Caractéristiques des entreprises innovantes	14
2. RELATION ENTRE L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE DES PME	18
2.1 Définition et mesure de la performance	19
2.2 Relation entre l'innovation et la performance	21
2.3 Relation entre l'innovation et la croissance	22
2.4 Relation entre l'innovation et l'exportation	27
3. LES ENTREPRENEURES.....	30
3.1 Portrait de l'entrepreneuriat féminin.....	30
3.2 Caractéristiques des entreprises dirigées par des femmes.....	38
3.3 Principales barrières rencontrées par les femmes	41
3.4 La performance des entreprises dirigées par des femmes.....	45
3.4.1 La croissance des entreprises dirigées par des femmes.....	49
3.4.2 L'exportation dans les entreprises dirigées par des femmes.....	52
4. QUESTION DE RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL.....	57
5. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	61
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE	62
2.1. Description de l'échantillon	62
2.2 Définition des variables.....	65
2.3 Méthodes d'analyse.....	67

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS	69
3.1. Présentation et interprétation des résultats.....	69
CONCLUSION	85
BIBLIOGRAPHIE.....	91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Facteurs d'innovation dans les PME manufacturières.....	9
Tableau 2	Caractéristiques de l'entrepreneur selon le degré d'innovation	12
Tableau 3	Collaboration d'affaires et degré d'innovation	17
Tableau 4	Impact de l'innovation sur les entreprises à forte croissance et les autres.....	24
Tableau 5	Entreprises dirigées par des femmes.....	31
Tableau 6	Portrait de l'échantillon.....	64
Tableau 7	Scolarité des dirigeants.....	65
Tableau 8	Objectifs de développement des entrepreneurs.....	69
Tableau 9 A	Profil général des entrepreneurs.....	72
Tableau 9 B	Profil général des entreprises	74
Tableau 10	Taux d'innovation.....	76
Tableau 11	Mesure du taux d'innovation, de croissance et d'exportation à l'aide de régressions normalisées.....	78
Tableau 12	Relation entre les différents indicateurs de performance.....	82
Tableau 13	Degré d'importance accordé aux défis rencontrés par les dirigeants.....	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Croissances des entreprises canadiennes.....	31
Figure 2	Niveau de scolarité atteint par les entrepreneures canadiennes	33
Figure 3	Taille des entreprises canadiennes en 2001, selon le genre du propriétaire	40
Figure 4	Cadre conceptuel.....	60

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Madame Josée St-Pierre, qui m'a conseillée et encadrée dans la réalisation de ce mémoire de maîtrise. Je vous remercie d'avoir cru en mon potentiel et aussi, de m'avoir donné la possibilité de travailler au Centre universitaire PME, une expérience professionnelle qui m'a ouverte au monde de la PME et qui m'a permis de mieux comprendre la dynamique et les problématiques de cette dernière.

J'aimerais également adresser des remerciements à mes deux évaluateurs, Madame Louise Cadieux et Monsieur Claude Mathieu, qui ont contribué à augmenter la qualité de mon travail grâce à leurs commentaires et à leurs conseils judicieux.

Je tiens aussi à souligner l'aide précieuse que m'ont apportée Marie-Hélène Toupin du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE) pour le travail statistique et Suzanne Hamel du département des sciences de la gestion pour son coup de pouce dans la mise en page du présent document.

Enfin, je ne pourrais passer sous le silence tout l'encouragement, le soutien et la motivation que m'a apportés mon conjoint Jean-François. Merci beaucoup pour tous les bons conseils linguistiques que tu m'as prodigués et particulièrement, pour la confiance que tu démontres envers moi tous les jours.

INTRODUCTION

Les entrepreneures occupent un rôle de plus en plus important dans l'économie. En dépit de leur présence minoritaire dans le monde des affaires, la croissance de leur importance ne passe pas inaperçue. Plusieurs chercheurs affirment que leur nombre progresse au Québec, au Canada et même dans le monde (Minniti, Allen et Langowitz 2006 ; Webb, 1996). Elles possèdent d'ailleurs le tiers des entreprises canadiennes selon la Banque de développement du Canada (2006).

Historiquement, les femmes oeuvraient dans des secteurs traditionnels comme ceux des services et du commerce au détail (Groupe conseil sur l'entrepreneuriat, 1997 ; Légaré et St-Cyr, 2000). Elles ont maintenant percé toutes sphères de l'économie, dont les secteurs non traditionnels (Webb, 1996). St-Cyr (2001) souligne d'ailleurs qu'elles affichent une présence de plus en plus importante dans le domaine manufacturier.

Par ailleurs, les entreprises manufacturières du XXI^e siècle évoluent dans un environnement d'affaires nettement plus turbulent et incertain que celui du siècle dernier. L'augmentation de la concurrence de plus en plus planétaire, l'arrivée de nouveaux concurrents pouvant fabriquer les mêmes produits à des coûts inférieurs, l'évolution des technologies, la réduction de la durée de vie des produits, l'augmentation des exigences des clients, etc. obligent les entreprises à se renouveler continuellement (St-Pierre, 2004).

Cela amène l'innovation à se situer au cœur de la compétitivité et de la survie des entreprises. L'innovation est désormais incontournable pour affronter le nouvel

environnement d'affaires comme le confirme le Conférence Board du Canada (2004), puisqu'elle a des effets palpables et positifs sur la performance des entreprises et même sur leur survie. De plus, dans le but de s'adapter facilement et rapidement aux imprévus et aux contraintes du monde changeant dans lequel elles évoluent, les entreprises doivent renouveler et tenir à jour leurs pratiques d'affaires.

Bien que les connaissances sur l'innovation soit de plus en plus développées, la littérature sur l'entrepreneuriat féminin demeure pour sa part un champ de recherche relativement nouveau. De ce fait, peu de données sont disponibles et plusieurs contradictions émergent des écrits, ce qui justifie la présente recherche de type exploratoire et descriptive. De plus, plusieurs chercheurs mentionnent que les caractéristiques des femmes et les problématiques qu'elles vivent diffèrent de celles des entrepreneurs masculins. Des différences sont observées au chapitre du style de gestion, des besoins de formation, du financement, de la conciliation travail-famille, du réseautage, de la performance et des motivations (Julien, Carrier et Menvielle, 2006 ; Robichaud, McGraw et Roger, 2005). À notre connaissance, aucune étude comparative entre les dirigeants d'entreprises manufacturières masculins et féminins n'a été réalisée jusqu'à ce jour sur le thème de l'innovation.

Le présent mémoire porte donc sur les comportements et les attitudes favorables aux activités d'innovation dans les PME manufacturières québécoises. Il vise plus particulièrement à comparer les comportements et les attitudes des femmes entrepreneures à ceux des hommes, dans le but de relever des différences entre les deux genres.

Dans les pages suivantes, l'innovation dans les PME sera présentée et définie. Son importance, ses retombées ainsi que les éléments qui la favorisent seront de plus mis en lumière. De surcroît, les caractéristiques des entrepreneurs et des entreprises les plus innovants seront présentées. Pour pousser davantage l'investigation, les relations entre l'innovation et la performance, l'innovation et la croissance puis l'innovation et l'exportation seront exposées. Enfin, une section sur l'entrepreneuriat féminin conclura la recension des écrits. Un portrait de l'entrepreneuriat féminin sera dressé et les thèmes de la performance, de la croissance et de l'exportation des entreprises dirigées par les femmes termineront cette partie. Le cadre conceptuel, la méthodologie et les résultats de la recherche seront par la suite présentés alors qu'une discussion et une conclusion boucleront le travail.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE

1. L'INNOVATION DANS LES PME

1.1 Définition et description de l'innovation

L'innovation est un thème de recherche qui demeure investigué depuis déjà plusieurs décennies. Dans la littérature, les chercheurs n'arrivent pas à convenir d'une définition universelle ou globale de l'innovation. Cela a pour effet de complexifier les recherches et la comparaison des données colligées puisque dans certains cas, les indicateurs utilisés sont différents, ce qui les rend incomparables.

Schumpeter (1934, cité dans Julien, 2005) présente l'innovation comme « la combinaison renouvelée d'idées ou d'éléments existants qui permet à l'organisation qui la réalise de se distinguer sur le marché tout en créant de nouvelles routines chez elles qui seront à nouveau transformées si l'innovation se renouvelle ». Cette définition mettant en lumière le renouveau de produits et de procédés existants a été reprise par d'autres chercheurs. Julien (2005) affirme que l'innovation se manifeste par :

(...) l'appropriation ou la transformation par l'entrepreneur ou l'organisation d'une ou de plusieurs idées venant surtout de l'extérieur, mais aussi de la firme. Elle lui permet de se distinguer de ses concurrents et ainsi de se développer (page 235).

Julien (2005) distingue cependant le caractère de la nouveauté des termes innovation, invention et créativité :

L'innovation se distingue de l'invention, plus rare et qui surgit plus ou moins par hasard, et de la créativité. L'invention repose sur des théories, des principes et relève le plus souvent des laboratoires. Elle implique une nouveauté, à la différence de l'innovation qui est le plus souvent combinée à ce qui est connu. La créativité de son côté est la recherche de nouvelles idées qui devront être ensuite vérifiées et développées. L'innovation est nouvelle en tant que résultat tant dans son usage que dans son application (pages 235-236).

Le Conference Board du Canada (2004) définit l'innovation comme un « processus qui permet d'extraire une valeur économique ou sociale à partir d'un savoir en générant, en développant et en concrétisant des idées dans le but de produire des biens, des procédés et des services nouveaux ou considérablement améliorés ». Cette définition englobe les éléments présentés dans celle de Julien (2005), tout en introduisant le concept de valeur sociale.

Zahra, Nielsen et Bognar (1999, cités dans O'Regan, Ghobadian et Gallear, 2006) présentent l'innovation comme l'adoption de nouveaux produits ou de procédés pour augmenter la compétitivité et la rentabilité globale de l'entreprise, reposant sur les exigences et les besoins des clients. Comparativement à d'autres chercheurs, Zahra et al. (1999) n'insistent pas sur le renouveau et l'amélioration de produits ou de procédés.

Considérant le manque de consensus dans la définition de l'innovation et par conséquent, les difficultés à comparer les données des différentes études et enquêtes, l'OCDE a élaboré une définition complète qui est de plus en plus utilisée de l'innovation. Cette définition du Manuel d'Oslo (2005) sera retenue dans le cadre de cette recherche.

Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures (page 56).

En somme, les définitions plus larges de l'innovation mettent l'accent sur les nouveaux produits et procédés. Les plus récentes incluent l'amélioration ou l'ajout de nouveaux aspects du produit ou procédé et insistent sur la création de valeur (O'Regan et al., 2006).

Par ailleurs, selon Beaudoin et St-Pierre (1999), l'innovation est caractérisée par son type : innovation de procédés, d'équipements ou de produits. Elle est également d'intensité variable. L'innovation radicale amène la venue d'un produit radicalement nouveau sur le marché. Elle affecte moins de 5% de l'ensemble des innovations réalisées dans une économie, selon Julien (2005). L'informatique représente un bon exemple d'innovation radicale d'après ce dernier parce qu'elle change les comportements des utilisateurs. Elle s'est en effet répandue à l'ensemble des secteurs de l'économie. L'innovation systématique constitue quant à elle une modification du produit ou dans les procédés, visant une amélioration des caractéristiques du produit. L'appareil photo numérique (remplaçant l'appareil photo avec film), les souris d'ordinateur optiques (substitut aux souris avec fil) et le téléphone sans fil (substitut de celui avec fil) représentent des exemples d'innovations systématiques. Enfin, l'innovation graduelle ou incrémentale s'explique comme un changement mineur du produit ou des procédés. Elle demeure la plus répandue puisqu'elle concerne plus de 95% des innovations, comme le mentionne Julien (2005).

1.2 Importance et retombées de l'innovation pour les PME

L'intensification de la concurrence, l'évolution des technologies, la réduction de la durée de vie des produits, l'augmentation des exigences des clients, l'arrivée de nouveaux concurrents pouvant produire les mêmes produits à des coûts inférieurs, etc. constituent des menaces préoccupantes pour les entreprises du XXI^e siècle (St-Pierre, 2004). Compte tenu de ces défis associés au nouvel environnement d'affaires, l'innovation occupe, selon le Conference Board du Canada (2004), un rôle moteur pour assurer la compétitivité du Canada et devient ainsi essentielle à l'amélioration de la productivité des entreprises (Conference Board du Canada, 2004 ; John, 1999 ; St-Pierre, 2002 ; St-Pierre, 2004 ; Vyas, 2005). Elle favorise selon Vyas (2005) l'avènement d'un déséquilibre entre l'entreprise et ses concurrents, ce qui l'amène à se démarquer. Elle permet notamment aux entreprises d'augmenter leurs parts de marché (Copenhagen, 2000 ; John, 1999 ; St-Pierre, 2004 ; Vyas, 2005), leur taux de croissance, leur productivité (Copenhagen, 2000 ; Conference Board du Canada, 2004 ; St-Pierre, 2004 ; Vyas, 2005) et, dans la foulée, leur efficacité (Copenhagen, 2000).

D'après le Conference Board du Canada (2004) :

(...) les activités innovatrices ont des effets tangibles et positifs sur les performances des sociétés canadiennes. Elles donnent de meilleurs biens et services, offrent des avantages concurrentiels, améliorent la rentabilité, augmentent la productivité au maximum et, par là même, accroissent la part du marché (page1).

Cette citation met en lumière la création de valeur par l'innovation. Toujours selon le Conference Board du Canada (2004), les entreprises détenant un niveau d'innovation élevé obtiennent de meilleurs résultats en affaires. Pour demeurer pérennes, les PME doivent impérativement pratiquer l'innovation de manière continue. À cet effet, plusieurs chercheurs montrent que l'innovation ne sert plus uniquement à conquérir de nouveaux marchés, mais également à y conserver sa place (Conference Board du Canada, 2004; St-Pierre, 2002; St-Pierre, 2004).

L'innovation engendre aussi une valeur sociale et économique qui crée de la richesse. Elle favorise ainsi la création d'emplois (St-Pierre, 2004). D'ailleurs, les industries canadiennes les plus innovatrices proposent de meilleurs emplois et offrent un taux de rémunération supérieur aux autres, selon Wulong, Sawchuk et Whewell (2001). En plus, l'innovation de produits génère des revenus qui permettent la conservation et l'amélioration de la qualité des biens tout en favorisant une diminution des coûts (Jonhe, 1999).

Une enquête de Statistiques Canada (1999, citée dans St-Pierre, 2002) lève le voile sur les motivations des PME manufacturières face à l'innovation, comme le montre le tableau 1.

Tableau 1
Facteurs d'innovation dans les PME manufacturières¹

Facteur d'impact	Proportion des PME en accord avec l'énoncé (%)
Maintien de la position de l'entreprise par rapport à la concurrence	78,4
Plus grande capacité de l'entreprise de s'adapter aux différentes exigences des clients	65,5
Maintien des marges bénéficiaires de l'entreprise	56,9
Accroissement de la rentabilité de l'entreprise	55,8
Augmentation de la productivité de l'entreprise	53,9
Augmentation des parts du marché intérieur de l'entreprise	49,4
Plus grande rapidité à fournir ou à acheminer les produits	44,7
Augmentation des parts du marché international de l'entreprise	35,5

Source : Statistique Canada, Enquête sur l'innovation 1999, Compilation ISQ. (cité dans St-Pierre, 2002, p. 24)

La description de l'échantillon n'est pas disponible dans le rapport de St-Pierre (2002). Néanmoins, le maintien de la position concurrentielle constitue le facteur de motivation prioritaire des PME à vouloir innover. La satisfaction des exigences de la clientèle arrive en second lieu. Le maintien des marges bénéficiaires, l'accroissement de la rentabilité et l'augmentation de la productivité et des parts du marché intérieur de l'entreprise sont d'autres finalités pour près de la majorité des PME sondées. Certaines PME innovent également dans le but d'augmenter le rythme de production ou de livraison tandis que d'autres désirent augmenter leurs parts de marché à l'international. Cet objectif n'est cependant pas partagé par la majorité des PME.

Après avoir mis en relief l'importance de l'innovation pour les PME ainsi que les retombées de cette dernière, il importe de savoir comment la stimuler. La prochaine

¹ « Pour chacun des facteurs proposés dans le questionnaire, les entreprises devaient répondre si elles étaient en accord ou en désaccord avec l'énoncé pour décrire l'effet de l'innovation sur leur entreprise » (St-Pierre, 2002).

section sera donc consacrée aux éléments favorisant l'innovation et un portrait des entrepreneurs et des entreprises les plus innovants sera dressé.

1.3 Éléments favorisant l'innovation

Un projet d'innovation réussi entraîne plusieurs avantages. Par contre, l'utilisation des ressources et les efforts qui lui sont consacrés ne sont pas toujours teintés de succès comme l'avancent plusieurs chercheurs. Lachman (1996, cité dans Julien, 2005) affirme que « 80% des projets d'innovation sont abandonnés avant d'aboutir et que 10% échouent au lancement. » Selon St-Pierre (2002), deux entreprises sur trois échouent au moins un projet d'innovation². D'après le Conseil de la science et de la technologie du Québec (2006), les coûts élevés liés à l'innovation, la pénurie de main-d'œuvre spécialisée, la difficulté d'affecter du personnel de production à l'innovation et les difficultés liées au financement constituent des facteurs d'échec pour les PME manufacturières québécoises³. Ces données illustrent les difficultés relatives à l'innovation et soulèvent de surcroît l'importance pour les entreprises de mettre les chances de leur côté afin de mener à terme la réalisation de leur projet.

Plusieurs études portent d'ailleurs sur les éléments favorisant l'innovation. Certaines mettent en relief des compétences liées à l'innovation ainsi que les caractéristiques des entrepreneurs innovants et de leur entreprise, tel que présenté ci-dessous.

² Enquête sur l'innovation réalisée par Statistique Canada (1999) : 65,4% des PME innovatrices ont échoué au moins un projet d'innovation tandis que 13,5% des PME ne sont parvenues à réussir aucun projet d'innovation engagé.

³ Obstacles rencontrés peu importe la taille de l'entreprise.

1.3.1 Caractéristiques des entrepreneurs innovants

L'entrepreneur demeure souvent un élément déterminant dans la réussite d'un projet d'innovation. Selon Olsson (1998, cité dans St-Pierre et Mathieu, 2003), le personnel qualifié ne peut garantir la réussite de l'innovation si l'entrepreneur n'est pas « engagé » dans le succès de cette dernière. Des recherches ont permis de dégager un portrait des entrepreneurs innovants. Il ne s'agit pas ici d'une théorie des traits psychosociologiques de l'entrepreneur comme celles contestées par plusieurs auteurs (Hoffman, Parejo, Besant et Perren, 1998; Julien, 2005), mais plutôt de caractéristiques mises en lumière dans des études sur les PME innovantes.

Selon le Conference Board du Canada (2004) et St-Pierre (2004), les entrepreneurs les plus innovants possèdent certaines qualités qui favorisent le développement de l'innovation, notamment l'ouverture aux nouvelles idées, la créativité et la tolérance au risque.

De plus, Hausman (2005) établit un lien positif entre l'innovation dans les PME et l'embauche de personnel scolarisé ou ayant reçu une formation à l'extérieur de l'entreprise. Dans la même veine, Freel (2005) mentionne que la complexité d'un processus d'innovation exige des compétences managériales éclectiques de base. St-Pierre et Mathieu (2003) ajoutent que les entrepreneurs du secteur manufacturier affichant un fort degré d'innovation sont généralement plus hautement scolarisés. En somme, la formation représente un atout à l'innovation, surtout lors des étapes initiales du développement de l'innovation. Ces étapes nécessitent des connaissances et des compétences particulières, devant conduire aux développements subséquents (St-

Pierre et Mathieu, 2003). À ce sujet, Karlsson et Olsson (1998) confirment que la présence de compétences et la diffusion de connaissances favorisent le développement de l'innovation.

Plusieurs chercheurs, notamment St-Pierre et Mathieu (2003), affirment que les caractéristiques des entrepreneurs innovants diffèrent de leurs homologues non-innovants. Comme le montre le tableau 2, la majorité des entrepreneurs innovants a fondé leur entreprise. Ces derniers détiennent par contre légèrement moins d'années d'expérience à la tête de l'entreprise (non-significatif). De plus, les entrepreneurs affichant un taux d'innovation plus élevé sont généralement plus jeunes.

Tableau 2
Caractéristiques de l'entrepreneur selon le degré d'innovation

	Innovation faible ou nulle (n = 59)	Innovation forte (n = 79)	Statistique
Âge	49,00	45,00	1,33
Pourcentage d'entrepreneurs détenant un diplôme collégial ou universitaire	72,41	78,48	0,67
Pourcentage d'entrepreneurs ayant une formation en production	42,37	59,49	3,97 **
Intérêt manifesté par l'entrepreneur pour certaines fonctions de l'entreprise :			
- Pourcentage pour l'exportation	42,37	43,04	0,01
- Pourcentage pour R-D	30,51	49,37	4,95 **
Pourcentage d'entrepreneurs ayant participé à la création de l'entreprise	50,85	70,89	5,78 **
Nombre d'années d'expérience dans l'industrie	15,00	12,00	0,59
Taux de croissance moyen souhaité dans les deux prochaines années	43%	75%	2,68 ***
Pourcentage d'entrepreneurs qui partagent ou sont prêts à partager le contrôle de l'entreprise	74,14	85,53	2,73 *
<i>Innovation faible ou nulle</i> : entreprises affichant un taux d'innovation de nouveaux produits ou de produits modifiés de 10% ou moins.			
<i>Innovation forte</i> : entreprises affichant un taux d'innovation de nouveaux produits ou de produits modifiés de 40% ou plus.			

* p <= 10% ; ** p <= 5% ; *** p <= 1%

Source : St-Pierre et Mathieu, 2003

Les ambitions des entrepreneurs diffèrent également. Ils affichent par exemple un intérêt nettement supérieur pour la R-D. À ce sujet, une enquête sur l'innovation de Statistique Canada (1999, citée dans St-Pierre, 2002) révèle que le pourcentage de PME innovantes effectuant des activités de R-D entre 1997 et 1999 est de 65,1%. Ce taux est nettement inférieur à celui observé dans les grandes entreprises (81,5%). Cette différence peut néanmoins s'expliquer par le fait que les activités de R-D sont souvent pratiquées de manière informelle dans les PME, ce qui complexifie la mesure. Comme le mentionne le Conference Board du Canada (2004), la R-D est une condition de l'innovation, mais seule, elle n'est pas suffisante. En fait, l'innovation va au-delà de la R-D et plusieurs entreprises ne réussissent pas à transformer leurs connaissances intangibles en biens et services commercialisables. En dépit de cela, les entreprises dirigées par des entrepreneurs prônant la R-D se retrouvent parmi les plus performantes sur le plan de l'innovation puisqu'elles réussissent à développer et utiliser de nouvelles connaissances (St-Pierre, 2002).

Tel que présenté dans le tableau 2, les entrepreneurs les plus innovateurs visent un taux de croissance supérieur aux autres. De plus, nombre de chercheurs concluent qu'ils acceptent de partager le contrôle de leur entreprise (Freel, 2005 ; Hausman, 2005; John, 1999 ; St-Pierre, 2002 ; St-Pierre, 2004 ; St-Pierre et Mathieu, 2003, 2006 ; Vyas, 2005). Ils créent aussi plus souvent un conseil d'administration (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003 ; St-Pierre et Mathieu, 2006).

Ces informations montrent clairement que les caractéristiques des entrepreneurs à la tête des PME innovantes diffèrent de celles des autres entrepreneurs. En résumé, ils sont plus ouverts aux nouvelles idées, plus tolérants aux risques, plus scolarisés ou

s'entourent de personnel scolarisé. Ils affichent aussi un intérêt plus grand pour la R-D et visent un taux de croissance supérieur aux entrepreneurs moins innovants. Dans la même veine, les caractéristiques des entreprises diffèrent également. La prochaine section présente les particularités des entreprises innovantes en comparaison avec les moins innovantes.

1.3.2 Caractéristiques des entreprises innovantes

Certaines caractéristiques se retrouvent dans la majorité des PME innovantes. St-Pierre et Mathieu (2003) les ont étudiées dans une enquête réalisée auprès de 343 PME manufacturières âgées de 5 à 138 ans et comptant entre 6 et 405 employés .

Tel qu'observé dans le cas des entrepreneurs innovants, ces entreprises sont généralement plus jeunes que les non-innovantes.

Sur le plan financier, elles sont davantage endettées. Les auteurs n'expliquent pas ce qui caractérise cet endettement, mais il est probable que les investissements inhérents aux acquisitions d'équipements spécialisés et à la R-D contribuent à cet endettement. Ils mentionnent cependant que les entreprises les plus innovantes affichent des marges de profits supérieures en plus de connaître généralement un rythme de croissance significativement plus élevé que les entreprises moins innovantes.

La productivité est toujours tributaire des connaissances et de la formation des employés. Alasia (2003) affirme que les entreprises innovantes accordent davantage d'importance à l'embauche de main-d'œuvre qualifiée. Selon ce dernier, les ressources humaines et financières constituent des éléments-clés dans la stratégie d'innovation.

Affirmation que corroborent St-Pierre (2002) et Freel (1999). D'après Freel (1999), près de la majorité des entreprises innovantes dans le secteur manufacturier (47,9%) emploie des employés hautement scolarisés⁴. Ces employés détiennent généralement une formation en sciences ou en ingénierie. Notons que ces domaines de formations sont en lien avec le secteur d'activité et le type d'innovation dont traitait l'auteur. Les entreprises performantes misent donc sur le capital humain pour développer des stratégies d'innovation. Elles allouent d'ailleurs davantage de ressources financières à la formation et s'adonnent plus souvent à des activités de formation sur mesure (St-Pierre et Mathieu, 2003).

Les façons de faire pratiquées par ces entreprises sont également distinctes. Selon Hausman (2005), la centralisation et le contrôle dans les décisions stratégiques ralentissent l'innovation. Ainsi, plusieurs recherches montrent que les entreprises innovantes sont plus flexibles et plus décentralisées (Freel, 2005 ; St-Pierre et Mathieu, 2003, 2006). Ces pratiques permettent de s'adapter plus facilement et plus rapidement aux imprévus et aux contraintes du monde changeant dans lequel elles évoluent.

Les entreprises innovantes demeurent également caractérisées par une proximité de marché grâce à leur petite taille comparativement aux grandes entreprises (Julien, 2005 ; St-Pierre et Mathieu, 2003). Cette proximité favorise une meilleure évaluation des besoins de leurs clients actuels dans le but de répondre à leurs attentes.

⁴ La proportion diminue à 30,8% chez les entreprises moins innovantes.

De plus, les entreprises les plus innovantes effectuent des activités de veille commerciale plus riches et plus intenses ou formalisées d'après St-Pierre et Mathieu (2003, 2006). Ces derniers relèvent des différences significatives entre les entreprises fortement innovantes et les moins innovantes. Les premières effectuent davantage de veille commerciale et technologique. Pour ce faire, elles privilégient la consultation d'un nombre élevé de sources d'information internes et externes à l'entreprise : les cadres, le personnel de vente, les clients, les fournisseurs et les donneurs d'ordres. Les journaux et les foires comptent également parmi les sources d'information privilégiées au cours des activités de veille. La consultation de sources d'information commerciales externes à l'entreprise, notamment les clients, les fournisseurs et les donneurs d'ordres permettent selon Koufteros, Vonderembse et Doll (2002, cités dans St-Pierre et Mathieu, 2003) d'augmenter le taux d'innovation. Elles favorisent la bonne définition des produits en respectant les attentes et les besoins des clients.

En plus de la proximité de marché et de la veille réalisée par les entreprises les plus innovantes, St-Pierre et Mathieu (2003) ont investigué les liens entre les collaborations d'affaires selon le degré d'innovation des entreprises. Le tableau 3 présente les résultats.

Les entreprises les plus innovantes collaborent plus souvent sur le plan de la conception ou de la R-D, des ventes et du marketing ou de la production. Les principaux partenaires sollicités sont les donneurs d'ordres ou les clients, les fournisseurs et à un plus faible degré, les centres de recherche et les maisons d'enseignement.

Tableau 3
Collaboration d'affaires et degré d'innovation

	Innovation faible ou nulle (n = 59)	Innovation forte (n = 79)	Statistique
Pourcentage d'entreprises qui collaborent en conception / R-D avec :			
- Un donneur d'ordres ou les clients	10,17	32,91	9,81 ***
- Les fournisseurs	15,25	24,05	1,62
- Un centre de recherche	20,34	27,85	1,03
- Une maison d'enseignement	3,39	16,46	5,95 **
Pourcentage d'entreprises qui collaborent en marketing/ventes avec :			
- Un donneur d'ordres ou les clients	22,03	35,44	2,91 *
- Les fournisseurs	3,39	17,72	6,77 ***
Pourcentage d'entreprises qui collaborent en production avec :			
- Un donneur d'ordres ou les clients	13,56	27,85	4,05 **
- Les fournisseurs	28,81	34,18	0,45
<i>Innovation faible ou nulle</i> : entreprises affichant un taux d'innovation de nouveaux produits ou de produits modifiés de 10% ou moins.			
<i>Innovation forte</i> : entreprises affichant un taux d'innovation de nouveaux produits ou de produits modifiés de 40% ou plus.			

p < = 10% ; ** p < = 5% ; *** p < = 1%

Source : St-Pierre et Mathieu, 2003

D'après Karlsson et Olsson (1998), les entreprises collaborent principalement pour partager les coûts et les risques, pour mieux connaître le marché, dans le but de pallier un manque d'expertise, pour desservir un plus grand marché et pour développer des normes industrielles.

Les réseaux consolident ou guident les PME vers les ressources disponibles. Selon le Conseil national de recherche du Canada (2002), ils peuvent aider les PME à développer leurs compétences pour accéder à la R-D et à mieux préparer leur plan d'affaires relatif au développement de la production. Ils permettent également de mieux comprendre comment devenir ou demeurer compétitives à l'intérieur de leur marché ou dans d'autres pays. Les bénéfices relatifs à l'utilisation des réseaux sur l'innovation semblent faire l'unanimité dans la communauté scientifique. Freel (2005) et Hausman (2005) mettent en lumière le fait que les entreprises innovantes utilisent leurs réseaux à

bon escient. Karlsson et Olsson (1998) mentionnent que ces derniers constituent des facteurs exerçant une influence sur l'innovation. Conformément à cela, Freel (2005) affirme qu'en participant à des réseaux en lien avec l'innovation, les petites entreprises peuvent plus facilement accéder à de la haute technologie et à de l'expertise technique, ce qui amoindrit les limites relatives au plus faible nombre de ressources internes disponibles dans les petites organisations.

En résumé, les entreprises les plus innovantes sont généralement plus jeunes, plus endettées, mais disposent de marges de profits supérieures et affichent un rythme de croissance plus élevé que les entreprises moins innovantes. Elles misent de plus davantage sur le capital humain en accordant une importance plus particulière à l'embauche de personnel qualifié et en investissant de plus importantes sommes d'argent dans la formation. Elles sont également plus flexibles et plus décentralisées que les autres sans compter qu'elles demeurent souvent caractérisées par une proximité de marché, des activités de veilles plus riches et formalisées et qu'elles collaborent davantage que les entreprises les moins innovantes.

2. RELATION ENTRE L'INNOVATION ET LA PERFORMANCE DES PME

Plusieurs auteurs mentionnent que le rôle de l'innovation est de conduire à la croissance, à la rentabilité et à la productivité des entreprises (Porter, 1998 ; Mc Evily, Eisenhardt et Prescott, 2004, cités dans O'Regan et al., 2006). La section suivante traitera de ces affirmations et mettra en relief les différents liens entre l'innovation, la performance, la croissance des ventes et l'exportation.

2.1 Définition et mesure de la performance

La performance est un construit complexe et multidimensionnel comme l'affirment Carton et Hofer (2005, cités dans Wolff et Pett, 2006). D'ailleurs, aucun consensus ne règne actuellement dans la littérature quant à sa définition comme l'affirment Bahri et St-Pierre (2006). Ces derniers ont recensé différentes définitions de la performance, démontrant ainsi l'étendue de ce construit. Escaffre (2000, cité dans Bahri et St-Pierre, 2006) divise ce construit en deux axes : les résultats d'une action et la mesure d'un processus de réalisation. Lorino (1997, cité dans Bahri et St-Pierre, 2006) considère les éléments relatifs à l'atteinte des objectifs stratégiques d'une part et la valeur-coût d'autre part comme des indicateurs de la performance. D'autres auteurs l'associent au concept d'efficacité organisationnelle (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Seashore, 1983, cités dans Bahri et St-Pierre, 2006). Bahri et St-Pierre (2006) expliquent que la performance est un terme « polysémique, transversal et réceptacle » de sorte qu'elle peut être vue de manière différente en fonction des disciplines et des objectifs des acteurs concernés. Ainsi, des objectifs différents amènent les individus à se concentrer sur des indicateurs de performance différents. Par exemple, un dirigeant de PME pourrait mesurer sa performance par la création d'emplois dans son entreprise alors que son banquier l'évaluerait par des mesures exclusivement financières. Des conflits pourraient donc émerger de cette vision différente de la performance (Bahri et St-Pierre, 2006).

Plusieurs auteurs mesurent la performance par les résultats financiers, la croissance des ventes et la satisfaction des clients (Murphy, Trailer et Hill, 1996, cités dans Bahri

et St-Pierre, 2006)⁵; Wolff et Pett, 2006). L'innovation, la qualité des produits et du service (Chaston et Mangles, 1997 ; Kotey et Meredith, 1997), le coût et la rapidité d'exécution (Biggs, 1996, cité dans Bahri et St-Pierre, 2006)⁶ constituent d'autres mesures déterminantes de la performance dans les PME.

Carton et Hofer (2005, cités dans Wolff et Pett, 2006) expliquent que la croissance et la rentabilité sont des éléments distincts et variables de la performance. St-Pierre et Mathieu (2003) mettent un bémol sur l'association des éléments de la performance financière au concept général de la performance en précisant qu' « une augmentation du volume d'activité (ventes et emplois) est un indicateur de performance économique, mais pas nécessairement de performance financière, de rentabilité ou de productivité ». Ils expliquent, entre autre, qu'une croissance des ventes nécessite préalablement des investissements (R-D, actifs de production, formation du personnel, etc.) et que ces derniers peuvent avoir pour effet de retarder les profits. Cela dit, en regard des investissements effectués, les mesures de performance financière pourraient ne pas représenter de bonnes mesures de la performance générale de l'entreprise. De plus, comme les mesures financières reflètent surtout ce qui relève du passé, elles ne constituent pas de bons indicateurs de performance pour l'avenir (Kennerley et Neely, 2003, cités dans Bahri et St-Pierre, 2006).

Le fait que la performance ne soit pas définie de la même manière par les auteurs illustre bien ce que Bahri et St-Pierre (2006) mettent en lumière ; c'est-à-dire qu'elle est souvent vue de manière différente selon les objectifs des acteurs et que les mesures

⁵ Information recueillie par Bahri et St-Pierre (2006) dans Watson, Newby et Woodliff (2000).

⁶ Information recueillie par Bahri et St-Pierre (2006) dans Bergeron (2000).

utilisées pour l'évaluer dépendent des objectifs initiaux de l'entreprise. Voilà pourquoi elle sera tantôt mesurée par des indicateurs financiers et tantôt par des indicateurs non-financiers.

Les prochaines sections traiteront de la relation entre l'innovation et la performance d'une part et d'autre part, de la relation entre la croissance des ventes et l'innovation ainsi que de la relation entre les activités d'exportation et l'innovation.

2.2 Relation entre l'innovation et la performance

Plusieurs chercheurs ont étudié l'influence de l'innovation sur la performance des entreprises (O'Regan et al., 2006 ; Weerawardena, O' Cass et Julian, 2006 ; Wolff et Pett, 2006 ; St-Pierre et Mathieu, 2003). Hyvarinen et Rothwell (1990 et 1992, cités dans Weerawardena et al., 2006) soutiennent que l'innovation conduit à une meilleure performance. Verhees et Meulenbergh (2004) montrent une forte relation entre l'innovation, la performance globale et la rentabilité des petites entreprises. St-Pierre et Mathieu (2003) soulignent que les entreprises innovantes arborent une performance supérieure tant en terme de croissance des ventes, de productivité que d'importance à l'exportation. Ils ajoutent que la valeur des ventes par employé croît également plus rapidement chez les entreprises les plus innovantes, comparativement aux entreprises faiblement innovantes. De plus, Salavou (2002, cité dans St-Pierre et Mathieu, 2003), révèle une relation positive entre l'innovation et la performance chez les entreprises qui sont en relation avec leur marché et qui sont en mesure de définir adéquatement les besoins de leurs clients.

Afin d'en connaître davantage sur la relation entre la performance et l'innovation, il est intéressant de se tourner vers les études sur l'innovation et la croissance des entreprises étant donné que la croissance constitue en soi une mesure de la performance et qu'elle est fortement utilisée par les chercheurs.

2.3 Relation entre l'innovation et la croissance

Selon le Conference Board du Canada (2004), « les industries canadiennes les plus innovatrices ont une meilleure productivité et une plus forte croissance et elles offrent de meilleurs emplois, mieux rémunérés. » La relation entre l'innovation et la croissance est désormais notoire (Alasia, 2005 ; Conference Board du Canada, 2006 ; Gu et Tang, 2003 ; O'Regan et al., 2006 ; St-Pierre et Mathieu, 2003 ; Wolff et Pett, 2006).

Dans quelle mesure ou de quelle manière l'innovation est-elle associée à la croissance des entreprises? Wolff et Pett (2006) dénotent une relation significative entre l'innovation de produits et l'amélioration des procédés sur la croissance des entreprises. Leur conclusion : les entreprises qui croissent davantage sont celles qui pratiquent l'innovation en misant sur de nouveaux produits, de nouvelles technologies tout en innovant au plan des ressources humaines. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que l'innovation ouvre des portes, en permettant notamment à l'entreprise d'attirer de nouveaux clients et de conquérir de nouveaux marchés.

Alasia (2006) affirme que « l'importance considérable accordée à la technologie semble correspondre dans une grande mesure à la croissance de l'entreprise. » Ainsi, le taux de croissance correspond en grande partie à l'investissement en R-D. Affirmation que

corroborent Woywode et Lessat (2001, cités dans St-Pierre, 2004). Ceux-ci ont en effet trouvé « une corrélation positive entre l'intensité en R-D et la probabilité que l'entreprise soit en forte croissance. » D'ailleurs, Julien (2000) affirme que les entreprises québécoises à forte croissance allouent 4,5% de leur chiffre d'affaires à la R-D alors que les autres types de PME lui consacrent moins de 1%. En France, les entreprises à forte croissance investissent plus de 5% de leur chiffre d'affaires en R-D (Mustar, 2001, cité dans St-Pierre, 2004).

O'Regan et al. (2006) ont mesuré la relation entre l'innovation et la croissance en utilisant comme indicateurs d'innovation les investissements en R-D, l'introduction de nouveaux produits et la technologie. Leurs résultats, présentés au tableau 4, diffèrent de ce qui a été présenté précédemment. L'étude a été réalisée auprès de 217 entreprises du Royaume-Uni, oeuvrant dans deux secteurs d'activité : celui des produits matures (secteur dans lequel la technologie est stable) et celui des produits à courte durée de vie (secteur dans lequel la technologie est changeante). Pour faire partie de l'échantillon, ces entreprises devaient exister depuis au moins cinq ans. L'échantillon compte 39 entreprises hautement performantes; c'est-à-dire ayant affiché une croissance de leurs ventes d'au moins 30% pendant trois années consécutives.

Tableau 4
Impact de l'innovation sur les entreprises à forte croissance et les autres

	Entreprises à forte croissance (%)	Autres entreprises* (%)
Investissement en R-D		
- Aucun	35	33
- Entre 1 et 20 000\$	47	23
- Plus de 20 000\$	18	44
Introduction de nouveaux produits		
- Aucun nouveau produit	37	22
- Entre 1 et 3 nouveaux produits	57	56
- Plus de 3 nouveaux produits	6	22
Changements technologiques nécessaires dans des procédés	23	41
Changements technologiques nécessaires dans des produits	46	42
Prototypage	38	51

* *Autres entreprises* : entreprises stagnantes ou en déclin.

Source : O'Regan et al., 2006

Selon O'Regan et al. (2006), les entreprises à forte croissance de l'échantillon ne sont pas plus nombreuses à investir en R-D que les autres n'ayant pas connu de croissance ou ayant observé une décroissance au cours des trois dernières années. Ce résultat se reflète aussi au chapitre du nombre de nouveaux produits introduits ainsi que dans la préoccupation envers le prototypage, car les « autres entreprises » sont plus nombreuses à y investir. Les auteurs justifient ces résultats par l'orientation prépondérante des entreprises à forte croissance envers la clientèle, affirmant que ces dernières tentent de satisfaire les besoins de leurs clients à partir de produits existants.

Les auteurs ont relevé une relation positive entre les investissements en R-D et le changement technologique dans les produits et procédés des entreprises non performantes. Plus les technologies sont changeantes, plus les activités de R-D sont importantes. Aucune corrélation n'a cependant été obtenue au sein du groupe

d'entreprises performantes. O'Regan et al. (2006) concluent donc que l'innovation ne constitue pas un facteur-clé de croissance chez les entreprises des secteurs étudiés. Leurs conclusions demeurent néanmoins limitées. Il se peut par exemple que ces entreprises innovent dans le but de survivre étant donné qu'elles sont rendues au stade de maturité ou de déclin. Dans cette situation, l'innovation constitue leur dernière chance. Cette piste n'a cependant pas été explorée par les auteurs. Il est donc important d'appliquer les conclusions de cette étude uniquement aux entreprises des deux secteurs sondés. Par ailleurs, ces résultats peuvent de plus s'expliquer par l'échantillon contradictoire à ceux de la majorité des recherches puisqu'il n'est peut-être pas représentatif⁷. Il est également possible que les entreprises performantes, ayant connu une forte croissance au cours des dernières années soient en train de « digérer » leurs investissements, de sorte qu'elles ressentent le besoin de consolider leurs activités tout en réduisant l'intensité des efforts en R-D.

Par ailleurs, les PME sondées ne sont pas toutes de type « entrepreneurial⁸ » comme l'affirment les auteurs. Cela dit, elles ne sont probablement pas parfaitement indépendantes, étant gérées par un groupe de dirigeants plutôt que par le propriétaire. En incorporant deux modes de gestion dans le même échantillon, sans en contrôler les variables, les résultats de la recherche peuvent se voir influencés ou biaisés, tout comme les conclusions.

⁷ Un échantillon de 39 entreprises « performantes » est petit, ce qui limite la généralisation des résultats.

⁸ Les PME de type « entrepreneurial » sont indépendantes du fait que la direction est assurée par le propriétaire-dirigeant, de même que la définition des orientations. Dans la présente recherche, les auteurs mentionnent que l'échantillon comprend une plus forte proportion d'entreprises dirigées par un groupe de dirigeants plutôt que par le propriétaire-dirigeant. Le fait de mélanger les types de direction peut biaiser les résultats.

Finalement, les auteurs concluent que les entreprises à croissance «faible ou nulle» intensifient leur investissement en R-D et introduisent de nouveaux produits sur le marché afin de pallier leurs difficultés pour assurer leur survie et leur développement. Ils expliquent la contradiction dans leurs résultats en évoquant les difficultés éprouvées par plusieurs PME à convertir leurs activités de R-D en de véritables innovations susceptibles d'être rentables sur le marché. Ces conclusions demeurent très générales et peu révélatrices. Cela peut remettre en cause leur validité. Il faut toutefois se rappeler qu'elles s'adressent uniquement aux PME des secteurs étudiés (produits matures et produits à courte durée).

Gu et Tang (2003) ont également utilisé la R-D comme mesure de l'innovation, mais auprès d'un échantillon de 196 entreprises provenant de 15 industries manufacturières canadiennes⁹. Ils admettent l'importance de l'investissement en R-D dans la création ou l'amélioration de nouveaux produits ou procédés. Ils croient cependant que la R-D demeure une mesure partielle et incomplète de l'innovation qui ne peut à elle seule constituer un bon indicateur, ce que corrobore St-Pierre (2004). Ils ont donc considéré quatre mesures de l'innovation qui tiennent compte de la production et de la technologie : 1) la propension à la R-D¹⁰ ; 2) les brevets par travailleur ; 3) l'adoption de technologie¹¹ et 4) l'intensité des compétences¹². Les auteurs ont trouvé un faible lien positif entre l'innovation et la productivité. Selon ces derniers, les entreprises doivent

⁹ 1) Aliments, boisson et tabac ; 2) Caoutchouc et produits plastiques ; 3) Textiles ; 4) Bois, meubles et articles d'ameublement ; 5) Papier et produits dérivés ; 6) Impression et édition ; 7) Métaux de première fusion ; 8) Produits métalliques fabriqués ; 9) Machines ; 10) Matériel de transport ; 11) Produits électriques et électroniques ; 12) Produits minéraux non métalliques ; 13) Pétrole raffiné et produits du charbon ; 14) Produits chimiques ; 15) Autres produits manufacturés.

¹⁰ Mesurée comme un pourcentage de la production.

¹¹ Mesurés par l'investissement réel dans les machines et le matériel par travailleur.

¹² Mesurée par la part des travailleurs détenant au moins un diplôme universitaire.

nécessairement investir dans la R-D, se doter de technologie de pointe, embaucher des employés qualifiés pour effectuer la R-D et développer de nouvelles technologies pour innover. Ils soulignent toutefois que le délai d'obtention de l'effet positif et significatif de l'innovation sur la productivité peut varier en fonction de l'industrie. Dans certains cas, l'effet se fera sentir au cours de la première année alors que dans d'autres, il se manifestera seulement deux ou trois ans plus tard.

2.4 Relation entre l'innovation et l'exportation

L'ouverture vers les marchés étrangers comporte plusieurs difficultés. Elle entraîne notamment « des coûts de production et de préparation plus élevés, des délais plus longs et une incertitude plus grande » (Léonidou et Adams-Florou, 1997, cités dans St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003).

Selon Lefebvre, Lefebvre et Bourgault (1994), les PME exportatrices oeuvrent dans un environnement très concurrentiel et largement dominé par des compétences technologiques. Cette concurrence nécessite par conséquent un niveau élevé d'activités d'innovation dans le but d'assurer la croissance de l'entreprise et le maintien des activités d'exportation. Ces auteurs confirment d'ailleurs une relation entre les efforts liés à l'innovation et la capacité de l'entreprise à exporter. Une relation qu'appuient Le Roy et Torrès (2001) en montrant que les entreprises très orientées vers l'exportation accordent plus d'importance à l'innovation. Enfin, Lefebvre et al. (1994) soulignent que les PME affichant une meilleure performance à l'exportation accordent davantage de valeur aux investissements en R-D et aux ressources humaines spécialisées.

Poisson et al. (2005) et Nassimbeni (2001, cité dans St-Pierre et Mathieu, 2003) mettent en lumière l'importance des collaborations d'affaires avec des partenaires et des entreprises dans la réussite de l'exportation, tout comme l'innovation requière des collaborations. Lefebvre et al. (1994) renchérissent en affirmant que les PME les plus performantes à l'exportation collaborent avec des organismes gouvernementaux ou para-gouvernementaux.

Pour Poisson et al. (2005), les stratégies permettant d'affronter la concurrence internationale passent par la différenciation des produits et services, la minimisation des coûts, la construction d'une image de marque et une offre de produits uniques. Les deux dernières stratégies sont largement préconisées par la majorité des PME performantes étudiées par ces auteurs.

Julien (2000) identifie quant à lui deux conditions essentielles à la réussite de l'exportation : l'existence d'un marché de base national solide d'une part et l'offre de produits originaux et innovateurs d'autre part.

La nouveauté et l'unicité des produits émergent donc de la majorité des recherches. Nassimbeni (2001, cité dans St-Pierre et Mathieu, 2003) prouve l'importance de l'innovation en démontrant une corrélation positive entre la propension à exporter et la disposition des PME à offrir des produits innovateurs. Il ne montre cependant pas la causalité entre l'innovation et l'exportation. Par ailleurs, le développement de produits, l'image de marque et la propriété de brevets sont significativement plus importants chez les PME internationales selon Le Roy et Torrès (2001). Cela établit de nouveau la nécessité de l'innovation dans le succès de l'exportation.

En résumé, l'innovation permet aux entreprises d'assurer leur compétitivité, d'améliorer leur productivité, d'augmenter leurs parts de marché, de croître et d'obtenir de meilleurs résultats en affaires. Rappelons que les entrepreneurs les plus innovants sont de manière générale plus ouverts d'esprit, affichent une plus grande tolérance aux risques, sont souvent plus scolarisés, visent des objectifs de croissances plus élevés que les entrepreneurs moins innovants et démontrent un grand intérêt pour la R-D. Dans le même ordre d'idées, les entreprises les plus innovantes sont habituellement plus jeunes, plus flexibles, plus décentralisées, plus près de leur marché et réalisent souvent des activités de veille plus complètes et mieux structurées. Les collaborations font généralement partie de leurs pratiques d'affaires. Ces entreprises affichent un rythme de croissance souvent plus élevé et disposent de marges de profits supérieures à celles des entreprises moins innovantes, mais sont plus endettées que ces dernières. Enfin, elles misent sur le capital humain, notamment en préconisant l'embauche de personnel qualifié et en investissant davantage en formation que les autres entreprises. En somme, toutes ces caractéristiques favorisent l'innovation dans les PME. L'innovation, pour sa part, permet à l'entreprise d'améliorer sa performance que ce soit sur le plan de la croissance des ventes, de la productivité et de l'exportation.

Après avoir tracé le portrait des entreprises et des entrepreneurs innovants et maintenant que les effets de l'innovation sur la performance des entreprises manufacturières sont mieux cernés, les prochaines sections aborderont les particularités des entrepreneurs en lien avec ces concepts.

3. LES ENTREPRENEURES

3.1 Portrait de l'entrepreneuriat féminin

L'entrepreneuriat féminin est un concept relativement nouveau. Au Canada, la recherche dans ce domaine a démarré vers les années 1980. Cela relève probablement du fait que les Canadiennes peuvent diriger légalement une entreprise depuis seulement le début des années 1960. Leur entrée massive sur le marché du travail dans les années 1970 représente également un stimulant à la recherche.

Selon Lavoie (1988, citée dans le rapport du Groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin, 1997), « une entrepreneure est une femme qui seule ou avec des partenaires a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui en assume les responsabilités financières, administratives et sociales et qui participe à sa gestion courante ». Cette définition qui aborde plusieurs volets de l'entrepreneuriat sera retenue dans le cadre de la présente recherche.

Les femmes occupent un rôle de plus en plus important dans l'économie canadienne. Plusieurs études révèlent que leur nombre progresse au Québec, au Canada, de même qu'à travers le monde. L'étude pancanadienne de Webb (1996), réalisée il y a déjà plus de 10 ans et résumée au tableau 5, indique que la part d'entreprises dirigées par des femmes au Canada est passée de 27,5% à 30,3% entre 1991 et 1994, ce qui constitue une hausse de plus de 10%. Cette croissance s'avère plus marquée au Québec, progressant de 25,3% à 30,4% (plus de 20%). Les entrepreneures possèdent ainsi le tiers des entreprises canadiennes, ce que confirment la Banque de développement du Canada (2006) et Ratté (1999), et Minniti et al. (2006) sur la scène mondiale.

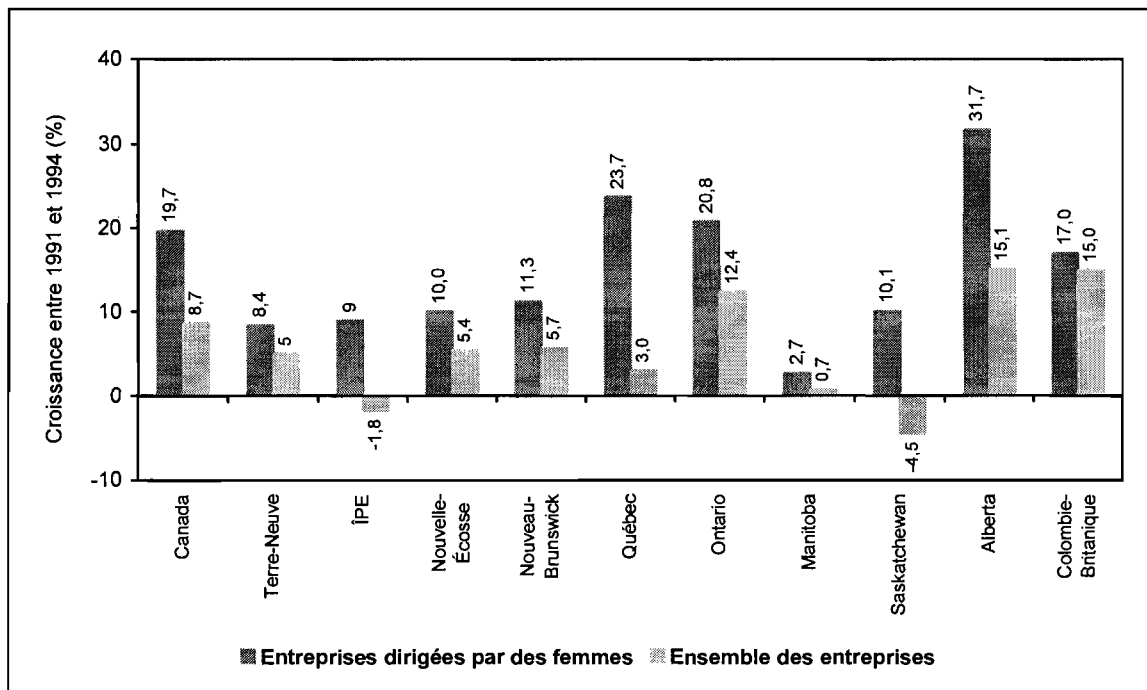
Tableau 5
Entreprises dirigées par des femmes

	Québec		Canada	
	1991	1994	1991	1994
Nombre d'entreprises dirigées par des femmes	121 400	150 100	586 800	702 800
Proportion des entreprises dirigées par des femmes (%)	25,3%	30,4%	27,5%	30,3%

Source : Webb, 1996.

La courbe de croissance du nombre de femmes entrepreneures n'a pas cessé de s'accroître depuis les deux dernières décennies selon le Groupe-conseil sur l'entrepreneuriat féminin (2000) et cette croissance demeure plus prononcée chez les femmes, d'après Ratté (1999). Il faut néanmoins garder en tête que ces entreprises sont généralement de petite taille, comme il sera discuté plus loin.

Figure 1
Croissances des entreprises canadiennes



Source : Webb, 1996

Par ailleurs, certaines tendances se dégagent des variables sociodémographiques et économiques et leur étude permet de mieux comprendre le phénomène des femmes entrepreneures.

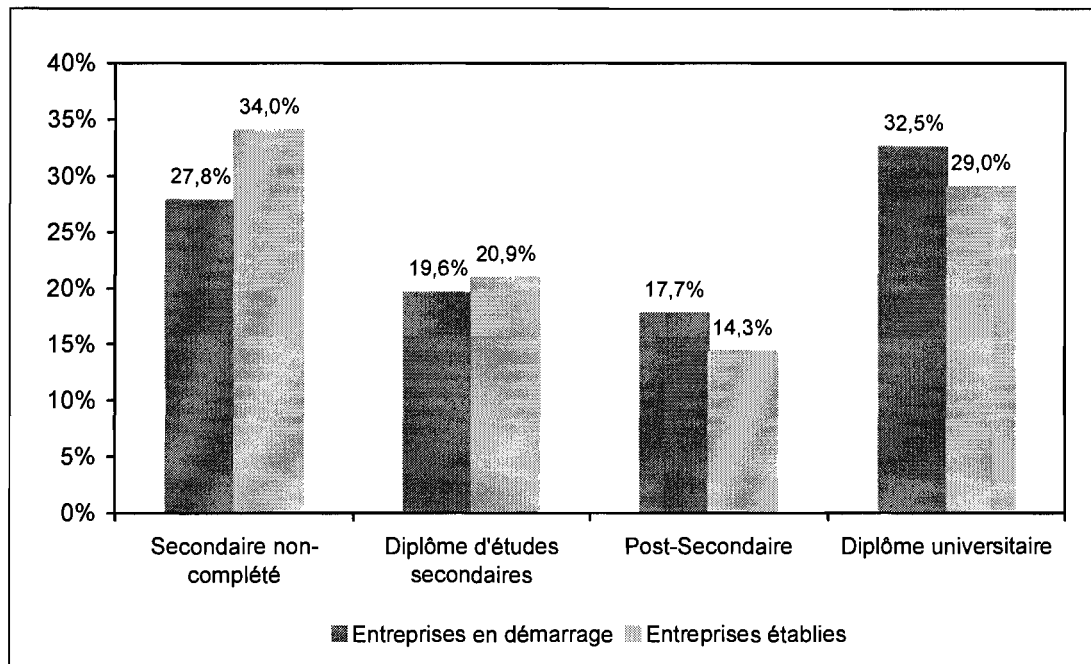
Âge : Plusieurs recherches montrent que les entrepreneures sont systématiquement plus jeunes que les hommes (Carrington, 2004 ; Légaré et St-Cyr, 2000 ; Minniti et al., 2006 ; Webb, 1996) et ce, particulièrement dans les secteurs en croissance (Banque de développement du Canada, 1997). Minniti et al. (2006) affirment dans une récente étude de portée mondiale que les entrepreneures en phase de démarrage sont généralement plus jeunes que celles à la tête d'entreprises établies ou matures¹³, ce qui suit toute logique. D'un autre côté, une étude de la CIBC (2004) réalisée auprès d'un nombre indéterminé d'entrepreneurs, incluant les travailleurs autonomes, conclue que les travailleuses autonomes sont approximativement du même âge que leurs confrères. Cette similarité serait associée au fait que les femmes étudient plus longtemps qu'autrefois et acquièrent souvent de l'expérience sur le marché du travail à titre de salarié avant de se lancer en affaires. Ces résultats traitent cependant des travailleurs autonomes, ce qui peut différer des autres études présentées précédemment dans lesquelles les femmes dirigeaient des entreprises un peu plus grandes.

Formation et expérience : Le niveau de formation atteint varie beaucoup. Dans leur analyse de la littérature, Carrier et al. (2006) soulignent que les femmes éprouvent un besoin de formation particulier parce qu'elles détiennent moins d'années d'expérience,

¹³ La distribution des âges suit une courbe normale, les entrepreneures en phase de démarrage étant plus fortement âgées entre 24 et 44 ans et celles à la tête d'entreprises établies ou matures entre 35 et 54 ans.

soit dans le secteur d'activité dans lequel elles oeuvrent ou en ce qui a trait à la gestion. Légaré et St-Cyr (2000) mentionnent d'ailleurs que plusieurs femmes démarrent une entreprise dans un secteur dans lequel elles ne possèdent pas d'expérience.

Figure 2
Niveau de scolarité atteint par les entrepreneures canadiennes



Source : Minniti et al. (2006)

Conciliation travail-famille et situation au travail : La conciliation travail-famille et la perception de cette conciliation comme barrière ou non à l'entrepreneuriat peut être influencée par différents facteurs, notamment le temps disponible, la satisfaction au travail, le statut matrimonial, le nombre d'enfants, le soutien de la famille et la relation conjugale (Carrier et al., 2006). Selon la CIBC (2004), près du trois quart des entrepreneures est marié (70%) et environ une femme sur trois a des enfants de moins de 12 ans. Malgré les responsabilités familiales, les femmes interrogées dans les

différentes études menées sur le sujet ne considèrent pas l'entrepreneuriat comme une entrave à la famille ou vice versa (Banque de développement du Canada, 2005 ; Carrier et al., 2006 ; Légaré et St-Cyr, 2000). La problématique de la conciliation travail-famille serait plutôt associée à l'insatisfaction dans la vie personnelle ou au travail, de même qu'à une situation financière difficile comme l'expliquent Carrier et al. (2006) dans leur recension de la littérature.

Réseaux : Le groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin (1997) souligne que les réseaux permettent de sauver du temps, de s'adresser aux bonnes personnes plus rapidement, apportent de l'assurance et du soutien dans les démarches de financement, procurent un soutien moral et encouragent le partage d'expertise et la diminution des préjugés. Or, St-Cyr et Hountondji (2003) mentionnent que les entrepreneures sous-utilisent les réseaux par manque de temps, dû principalement au nombre élevé de responsabilités des femmes, ou par manque d'intérêt (St-Cyr, 2001). Selon l'OCDE (2004), ces dernières s'engagent moins dans les réseaux que les hommes et fréquentent des réseaux de nature différente. Tout comme les hommes, elles ont tendance à se regrouper dans des réseaux appariés à leur sexe (Fenwick, 2003, cité dans Carrier et al., 2006). Leur accès aux outils, aux aides externes ainsi qu'aux informations-clés nécessaires à la création et à la gestion d'une entreprise demeure donc plus limité. Selon Légaré et St-Cyr (2000), « les sources d'aide les plus utilisées sont les comptables, les banques, les gens de lois, les fournisseurs et les amis » alors que les associations, les différents paliers et réseaux gouvernementaux sont peu utilisés.

Motivations : La recherche d'autonomie, d'indépendance et de flexibilité, la volonté d'être son propre patron ou de créer son propre emploi et le désir de relever un défi représentent des facteurs de motivation pour la création d'une entreprise (Carrier et al, 2006 ; Légaré et St-Cyr, 2000 ; Ratté, 1999 ; Robichaud et al., 2005 et Minniti et al., 2006). Le besoin d'accomplissement¹⁴, de reconnaissance extérieure, la saisie d'une opportunité ainsi que l'influence de la famille ou de l'entourage en constituent d'autres selon Carrier et al., (2006), Légaré et St-Cyr (2000) et Minniti et al. (2006). Enfin, d'autres facteurs de motivation existent, mais dans une plus faible proportion. Il s'agit de la volonté de réussir (Légaré et St-Cyr, 2000), de la satisfaction de voir croître son entreprise et de l'aspiration à un revenu supérieur (Ratté, 1999). Ces recherches portent principalement sur l'entrepreneuriat féminin. Bien que plusieurs motivations à démarrer une entreprise s'avèrent les mêmes peu importe le sexe, certaines études révèlent des différences selon le genre de l'entrepreneur, comme l'expliquent Carrier et al. (2006).

À ce sujet, Robichaud et al. (2005), mentionnent que les hommes et les femmes n'épousent pas les mêmes motivations, les femmes accordant autant d'importance aux objectifs sociologiques qu'économiques, contrairement aux hommes qui valorisent davantage les objectifs économiques. En contrepartie, Carrier et al. (2006) affirment que les femmes ont généralement des motivations plus intrinsèques que leurs homologues masculins.

¹⁴ Robichaud et al. (2005) affirment que le désir de se développer sur le plan personnel, d'exercer un travail qu'elles aiment et d'avoir le loisir de décider ce qu'elles désirent faire est nettement plus privilégié par les femmes que par les hommes.

Style de gestion : Plusieurs auteurs confirment l'existence de différences de genre au chapitre du style de leadership (Bruni, Gherardi et Poggio, 2004 ; Carrier et al., 2006 ; Légaré et St-Cyr, 2000). Selon Riebe (2005, cité dans Carrier et al., 2006), les dirigeantes ont tendance à utiliser une approche plus personnelle avec les employés et une attitude « maternelle ».

D'après Légaré et St-Cyr (2000), les hommes utilisent un style de leadership « transactionnel » alors que les femmes emploient principalement un mode « transformationnel ». Ainsi, les hommes exercent leur leadership sous forme de transaction; c'est-à-dire que « le rendement au travail dépend de récompenses ou de punitions. » D'ailleurs, selon cette théorie, les hommes ont davantage tendance à imposer leur pouvoir hiérarchique alors que les femmes « cherchent à favoriser la transformation des intérêts individuels des subordonnés en ceux du groupe ou de l'entreprise pour réaliser un objectif commun ». Bruni et al. (2004) effectuent les mêmes constats en Italie.

Par ailleurs, la Banque de développement du Canada (1997) affirme que les entrepreneures oeuvrant dans les secteurs en croissance favorisent un style de gestion plus souple, participatif et encouragent l'implication des employés. Elles prônent également le partage de l'information (Légaré et St-Cyr, 2000). Bruni et al. (2004) ajoutent que ces dernières encouragent l'interaction positive, croient aux relations, délèguent des responsabilités et soutiennent les employés dans l'atteinte de leurs objectifs personnels. Enfin, selon Bird et Brush (2002, cités dans Carrier et al. (2006), elles semblent davantage concernées par l'instant présent que par l'avenir.

Selon Brindley (2005), les entrepreneurs sont audacieux en matière de risques et ceux qui réussissent le mieux, prennent des risques modérés. Les risques en affaires ne sont pas uniquement financiers, mais peuvent également être d'ordre psychologique et sociologique. Selon le Groupe-conseil sur l'entrepreneuriat féminin (2000), les femmes gèrent de manière plus prudente et plus conservatrice, comparativement à leurs homologues masculins. Une étude de la Banque de développement du Canada (2003) soutient que ces dernières sont plus prudentes que les hommes pour financer leur entreprise et qu'elles ont moins tendance à s'adresser aux institutions financières.

Certains auteurs comme Chung (1998, cité dans Brindley, 2005) et Ohran (2001) mentionnent qu'elles affichent une plus grande aversion au risque. Par contre, Brindley (2005) affirme que cette aversion diminue lorsque leur niveau de confiance augmente. D'après cet auteur, les perceptions influencent le niveau de confiance d'une personne et lorsque cette dernière est confiante dans une situation ou face à une décision, elle a tendance à la percevoir comme étant moins risquée. À l'opposé, si la personne manque de confiance en elle, elle va percevoir davantage de barrières et anticiper la situation ou la prise de décision comme étant plus risquée. Pour sa part, Riverin (2006) associe le meilleur taux de survie des entreprises dirigées par les femmes à leur niveau de prise de risque plus modéré. Notons par contre que peu de recherches ont comparé la propension au risque des entrepreneurs du secteur manufacturier en regard des différences de genre.

En somme, la proportion de femmes entrepreneures est de plus en plus importante dans le monde des affaires et ce, mondialement. Ces dernières sont, comparativement à leurs homologues masculins et selon la majorité des auteurs, plus jeunes, moins

scolarisées, quoique elles sont de plus en plus instruites, possèdent moins d'années d'expérience à la direction d'entreprise et dans le secteur d'activité. Elles concilient le travail et la famille, arborent un style de gestion qui se distingue en plusieurs points de celui des hommes et semblent moins orientées vers le risque. Maintenant, que les caractéristiques des entrepreneures ont été abordées, les caractéristiques de leur entreprise seront présentées.

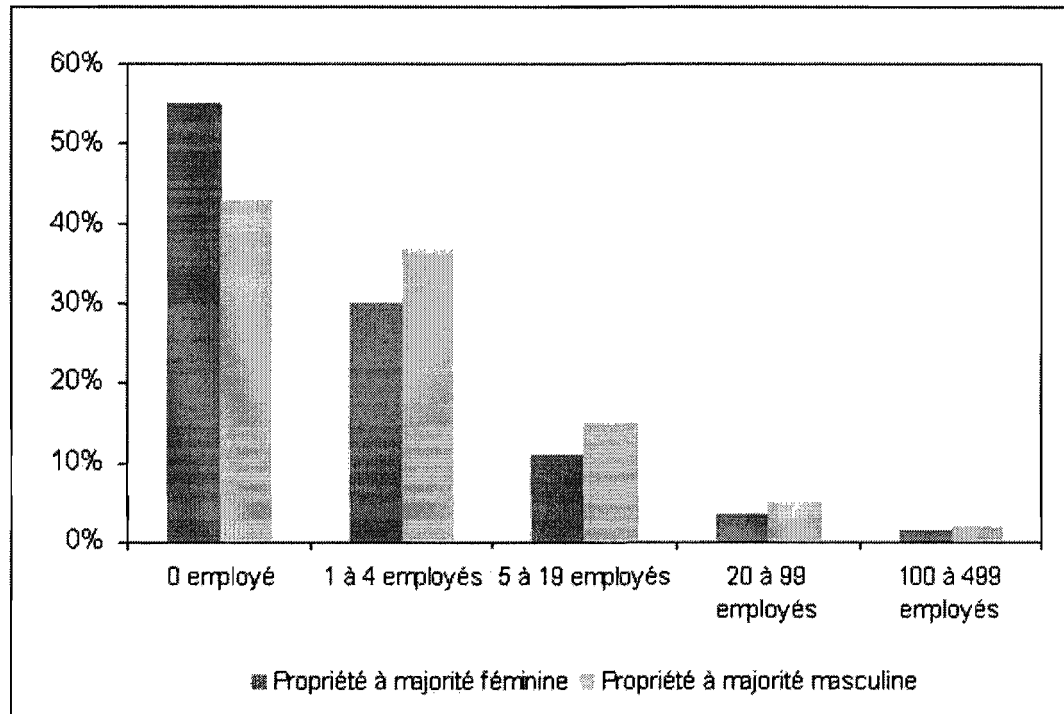
3.2 Caractéristiques des entreprises dirigées par des femmes

Comme tout champ de recherche nouvellement structuré et dans lequel la communauté de chercheurs est relativement petite, beaucoup de divergences sont observées dans les résultats des différentes études portant sur l'entrepreneuriat féminin. Le peu de banques de données spécifiques sur les entreprises dirigées par des femmes et la petite taille de la majorité des banques contribuent également au développement relativement modeste de ce champ d'étude. En fait, dans la plupart des pays, les registres des entreprises ne sont pas sexués, rendant difficile la connaissance des caractéristiques des entreprises dirigées par des femmes (taille, secteur d'activité, âge, etc.) (Gagnon et St-Cyr, 2004). Par conséquent, les recherches sur l'entrepreneuriat féminin sont généralement effectuées à partir de petits échantillons ou d'études de cas précis; ce qui limite la portée des conclusions et rend difficile leur généralisation (Légaré et St-Cyr, 2000). Malgré ceci, plusieurs chercheurs s'intéressent aux entreprises dirigées par les femmes et de plus en plus, les caractéristiques sur ces dernières se précisent. Les sections ci-dessous présentent les caractéristiques des entreprises dirigées par des femmes.

Taille des entreprises : Le nombre de femmes en affaires a significativement progressé au cours des deux dernières décennies, comme l'indiquait la section précédente. Détenant le tiers des entreprises canadiennes, les femmes embauchent près de 2 millions de personnes selon la Banque de développement du Canada (2003b). Il y a déjà plus de dix ans, Webb (1996) affirmait que les femmes pourvoient plus d'emplois que la somme des 100 plus grandes entreprises canadiennes. Il faut cependant tenir compte du fait que ces entreprises sont généralement plus petites que celles dirigées par des hommes comme l'affirment Carrington (2004), Coleman, 2002 ; Groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin (1997), Légaré et St-Cyr (2000) et Robichaud et al. (2005) et tel que présenté à la figure 3. St-Cyr et Hountondji (2003) ajoutent que ces entreprises sont plus petites tant au chapitre du chiffre d'affaires qu'en nombre d'employés.

Âge des entreprises : Les femmes exploitent des entreprises relativement plus jeunes que celles des hommes (Banque de développement du Canada, 1997 ; Groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin, 1997 ; St-Cyr et Légaré, 2000 ; Webb, 1996). Robichaud et al. (2005) révèlent que 61% des entreprises dirigées par des femmes existent depuis moins de 10 ans alors que cette proportion diminue à 48% chez les hommes.

Figure 3
Taille des entreprises canadiennes en 2001, selon le genre du propriétaire
(En nombre d'employés)



Source : Statistique Canada (2001), *Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises* (citée dans Carrington, 2004)

Secteur d'activité : Les entrepreneures ont historiquement œuvré dans des secteurs traditionnels comme ceux des services et du commerce de détail (Groupe de travail sur l'entrepreneuriat, 1997 ; Légaré et St-Cyr, 2000). De plus, l'importance relative du secteur des services en comparaison avec les autres secteurs d'activité a diminué depuis 1987, selon Ratté (1999). En fait, les femmes sont maintenant présentes dans toutes les sphères de l'économie, notamment dans des secteurs non-traditionnels comme le précise Webb (1996). Bien qu'elles y soient minoritaires par rapport au nombre d'entrepreneurs de sexe masculin, St-Cyr (2001) souligne la présence de plus

en plus importante des femmes dans le domaine manufacturier. Minniti et al. (2006) révèlent aussi que la distribution d'hommes et de femmes dans les secteurs d'activité est similaire, mais que les différences significatives résident dans la proportion d'hommes et de femmes à l'intérieur de ces secteurs. Ainsi, la proportion de femmes est plus importante dans le secteur des services alors que celle des hommes s'avère plus élevée dans les secteurs manufacturiers.

3.3 Principales barrières rencontrées par les femmes

Les deux genres d'entrepreneurs se distinguent en plusieurs points, comme il en a été discuté dans les sections sur le portrait des entrepreneures et des caractéristiques de leur entreprise. Il en est de même au chapitre des obstacles qu'ils rencontrent, comme en témoigne la présente section.

Statut socio-culturel de la femme : L'absence de patrimoine constitue selon l'OCDE (2004) une entrave à l'entrepreneuriat féminin. D'après cette organisation, les femmes disposent de moins de capital financier et cognitif. À cause de leurs obligations familiales, ces dernières sont souvent tenues de travailler à temps partiel ou de laisser leur carrière en plan. De plus, elles se retrouvent souvent dans des secteurs d'activité moins bien rémunérés. Ces éléments représentent pour l'OCDE des entraves à l'établissement favorable d'un patrimoine personnel et nuisent ainsi à l'entrepreneuriat féminin.

Fielden et Dawe (2004) mentionnent que des barrières subtiles construites socialement ralentissent la progression des femmes. Bruni et al. (2004) corroborent cela en

affirmant que le rôle de la femme dans la famille et les responsabilités qui lui sont dévolues réduisent la crédibilité des femmes dans divers domaines.

Conciliation travail-famille : Beaucoup de femmes vivent des conflits entre la gestion de leur entreprise et la famille (Légaré et St-Cyr, 2000). À ce sujet, l'OCDE (2004) soutient que les corvées domestiques et l'éducation des enfants monopolisent du temps qui pourrait être investi dans des activités entrepreneuriales, dans la formation ou dans la recherche de meilleurs clients ou fournisseurs. Pourtant, selon Carrier et al. (2006) et tel que mentionné dans la section sur le portrait des entrepreneures, le statut familial n'influence pas le travail, ni la famille ; ce conflit étant plutôt corrélé avec « l'insatisfaction dans la vie personnelle, l'insatisfaction au travail ainsi qu'avec une situation financière difficile ». D'ailleurs, le genre n'aurait aucune influence directe sur cette opposition d'après Parasuraman, Purohit, Godshalk et Beutell (1996, cités dans Carrier et al., 2006).

Expérience et formation : « Les stades de l'entrepreneuriat sont tributaires d'expériences pertinentes » (OCDE, 2004). Ainsi, il importe de posséder un certain degré d'expérience pour être en mesure d'identifier les opportunités ou de gérer une entreprise. Or, le manque d'expérience professionnelle pertinente constitue, selon Légaré et St-Cyr (2000), un obstacle préoccupant chez les femmes. De plus, le manque de temps et d'argent pour participer à des formations représente d'autres entraves au développement du capital humain et à celui des entreprises.

Accès au financement : La principale barrière mise en relief dans la plupart des recherches demeure celle du financement. Certains auteurs avancent que les femmes

sont victimes de discrimination de la part des banquiers et des institutions financières alors que d'autres évoquent cette problématique de manière différente. Les entrepreneures font souvent face à un manque de financement d'après Fielden et Dawe (2004). Ohran (2001) associe cette difficulté au fait qu'elles disposent d'un capital initial moindre que les hommes, à cause de leur expérience antérieure (postes moins élevés) et parce qu'elles avaient un revenu inférieur.

Quelques contradictions existent dans la littérature au sujet du financement externe. Légaré et St-Cyr (2000) affirment que les femmes vivent de la discrimination dans le financement externe de leur entreprise. Coleman (2000) mentionne que le taux de refus dans les demandes de financement est plus élevé chez les femmes et les conditions de crédit imposées à celles-ci sont moins favorables. Ces dernières doivent notamment payer des taux d'intérêt plus élevés et fournir des garanties plus importantes. Coleman (2000) mentionne toutefois que les refus de financement sont majoritairement liés aux caractéristiques personnelles des entrepreneures ainsi qu'à celles de leur entreprise (plus jeune, plus petites, moins rentables et secteurs d'activité moins intéressants pour les banquiers) et non à des effets discriminatoires. Elle insiste sur le fait que les prêteurs discriminent l'attribution d'un prêt en évoquant des raisons économiques comme la taille de l'entreprise, la rentabilité, l'historique de crédit, la bonne volonté et la capacité de fournir des cautions ou des garanties. Carrier et al. (2006) arrivent sensiblement aux mêmes conclusions. Ils affirment que les caractéristiques des entreprises dirigées par les femmes, notamment la taille, l'âge et le secteur d'activité rendent l'accès au financement plus difficile. Cette constatation dépend néanmoins de la période de temps étudiée, précisent ces derniers.

En contrepartie, Carrington (2004) révèle que les femmes sont aussi nombreuses que les hommes à obtenir le financement demandé. Selon les données qu'elle a recueillies de l'enquête sur le financement des PME de Statistiques Canada (2001), 82% des femmes contre 80% des hommes se sont vus accorder le prêt demandé en 2000. Ainsi, l'auteure affirme qu'il n'y a pas de différences quant à l'obtention du financement externe entre les hommes et les femmes lorsque les comparaisons sont effectuées auprès d'entreprises similaires (âge, taille et secteur d'activité).

Les résultats de Webb (1996) vont de pair avec ceux de Carrington (2004). Selon Webb (1996), les entreprises dirigées par des femmes s'avèrent aussi difficilement finançables que la moyenne des entreprises canadiennes. Elle ajoute que leurs entreprises ne constituent pas un risque plus élevé pour les bailleurs de fonds et que les femmes acquittent leurs factures dans les délais, à l'image de leurs homologues masculins.

Nombre d'auteurs révèlent que les femmes sont moins portées à demander du financement externe (Carrington, 2004 ; Groupe-conseil sur l'entrepreneuriat, 2000 ; St-Cyr et Hountondji, 2003). Pour Carrington (2004), la majorité des femmes ne sollicite pas de prêt parce qu'elle n'en a pas besoin. D'ailleurs, parmi les femmes n'ayant pas demandé de financement en 2000, 86% considéraient ne pas en avoir besoin alors que 7% anticipaient un refus. Selon Kozmetsky (1989, cité par le Groupe-conseil sur l'entrepreneuriat féminin, 2000), les femmes ont tendance à freiner leur croissance pour financer des besoins additionnels. Elles préfèrent ainsi réinvestir des bénéfices que recourir à des institutions financières.

Concernant les conditions de financement, Carter et Rosa (1998) mentionnent que les exigences de garanties supplémentaires sont davantage déterminées en fonction du secteur d'activité plutôt qu'en fonction du sexe. À ce sujet, et tel que confirmé par d'autres auteurs, la Banque de développement du Canada (2003) souligne que les femmes oeuvrent davantage dans des secteurs plus difficilement finançables, dont les secteurs des services et du commerce au détail. Ces secteurs demeurent souvent considérés comme plus risqués par les institutions financières. Légaré et St-Cyr (2000) ajoutent qu'une forte proportion de femmes se concentre dans des secteurs d'activité dans lesquels le rendement est faible.

3.4 La performance des entreprises dirigées par des femmes

Les recherches sur la performance et la croissance des entreprises dirigées par des femmes ne s'avèrent pas très approfondies et requièrent d'être plus « fouillées » comme le mentionnent Gagnon et St-Cyr (2004). De plus, la discussion au sujet de la performance des entreprises appartenant à des femmes soulève la controverse, entre autre parce que les auteurs définissent la performance de manière différente (Carrier et al., 2006 ; Gagnon et St-Cyr, 2004). Ainsi, la performance des entreprises dirigées par des femmes est définie par le taux de survie, la taille de l'entreprise, la croissance du chiffre d'affaires et par les caractéristiques de l'entrepreneur (Carrier et al., 2006).

Les auteurs définissant la performance par le taux de survie concluent que les entreprises dirigées par les femmes affichent une performance équivalente, sinon supérieure, aux autres (Gagnon et St-Cyr, 2004 ; Webb, 1996).

Les résultats s'avèrent toutefois différents lorsque la performance est mesurée en fonction du succès de l'entreprise. Cela s'explique par le fait que le succès est mesuré à partir d'autres indicateurs tels que la taille, le bénéfice, le rendement ou la croissance de l'entreprise.

Les auteurs mesurant le succès par la taille affirment que la performance des entreprises dirigées par les femmes demeure inférieure à celle des entreprises dirigées par les hommes (Rosa, Hamilton, Carter et Burns, 1994; Fisher, Reuber et Dyke, 1993, cités dans Gagnon et St-Cyr, 2004). Ces résultats ne tiennent cependant pas compte du fait que les femmes aspirent souvent à des objectifs de croissance inférieurs à ceux de leurs homologues masculins. D'un autre côté, les auteurs qui évaluent la performance par le biais de la croissance et de certaines mesures de rendement ne trouvent pas de différences significatives entre les genres, comme le révèle la Banque de développement du Canada (1997).

Lambrecht, Pirnay, Amedodji et Aouni (2003, cités dans Carrier et al., 2006) allèguent que les études réalisées à partir d'unités de mesures quantitatives (chiffre d'affaires, nombre d'employés, croissance de l'entreprise) affichent une performance moindre pour les entreprises dirigées par des femmes.

En opposition à cela, Watson (2002, 2003) révèle que la performance¹⁵ des entreprises dirigées par des hommes ou des femmes n'est pas différente lorsque la comparaison est effectuée à partir de firmes d'âge et de secteur semblables. D'autres auteurs

¹⁵ En 2002, Watson a utilisé la cessation de l'entreprise comme mesure de performance alors qu'il a utilisé le ROA (Return On Assets) et le ROE (Return On Equity) en 2003 (performance financière).

présentent les mêmes conclusions, comme Johnson et McMahon (2005) qui ont mesuré la performance financière des entreprises et Orhan (2001) qui a mesuré la performance à partir du chiffre des ventes.

Pour Rosa, Carter et Hamilton (1996), le sexe de l'entrepreneur influence la performance. Après avoir contrôlé toutes les variables de leur étude longitudinale¹⁶, ces auteurs concluent que les femmes affichent une performance moindre, comparativement à leurs confrères masculins, tant au chapitre du nombre d'employés, du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée produite qu'à celui des parts de marché. Tel que dit plus tôt, ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les femmes visent généralement des objectifs différents de ceux des hommes en terme de performance.

À ce sujet, Brush (1992, cité dans Robichaud et al., 2005) amène une nuance intéressante. Selon ce dernier, les femmes ont tendance à utiliser d'autres mesures que les mesures financières pour évaluer leur performance. Ces critères de performance, intrinsèques et extrinsèques, correspondent aux raisons évoquées par ces dernières pour démarrer leur entreprise. L'accomplissement personnel, l'atteinte d'objectifs et la recherche d'un équilibre entre la famille et le travail représentent des critères intrinsèques alors que les profits et la croissance de l'entreprise constituent des critères extrinsèques. Sur ce point, Robichaud et al. (2005) révèlent une relation statistiquement significative entre le défi et l'accomplissement personnel. Ils affirment ainsi que les raisons pour lesquelles les femmes démarrent leur entreprise influencent la manière dont celles-ci mesurent leur succès. Le fait qu'elles préconisent autant les

¹⁶ Étude longitudinale d'une durée de trois ans, menée auprès de 600 entreprises. L'échantillon contenait des entrepreneurs hommes et femmes, dans une même proportion.

critères intrinsèques qu'extrinsèques et qu'elles vivent au cœur d'un réseau de relations intégrant la famille, la communauté et l'entreprise permet de comprendre en partie pourquoi elles dirigent des entreprises de plus petite taille et sont moins portées vers la croissance économique (Brush, 1992, cité dans Robichaud et al., 2005). À la lumière de ces résultats, Robichaud et al. (2005) recommandent « d'élargir la notion classique de performance entrepreneuriale fondée uniquement sur des indicateurs objectifs » et d'envisager qu'un entrepreneur peut s'avérer performant lorsqu'il atteint ses propres objectifs. Cette distinction ramène l'évaluation de la performance aux concepts d'efficacité et d'efficience.

Enfin, Gagnon et St-Cyr (2003) expliquent le succès des entreprises appartenant à des femmes par des variables comme l'âge de l'entreprise, la participation à des réseaux d'affaires, le statut juridique et la forme de propriété. Elles n'ont toutefois pas été en mesure de prouver un lien significatif entre le secteur d'activité et la performance.

En résumé, l'évaluation de la performance des entreprises dirigées par les femmes diffère en fonction des critères utilisés et ce, même lorsque des variables comme l'âge de l'entreprise et le secteur d'activité sont contrôlées. Par exemple, en utilisant le taux de survie comme mesure, les femmes affichent une performance équivalente, sinon meilleure que leurs confrères masculins. À l'opposé, lorsque la taille de l'entreprise ou d'autres mesures quantitatives sont utilisées, les résultats favorisent les hommes. Néanmoins, Brush (1992, cité dans Robichaud et al., 2005) effectue un constat important. Considérant que les femmes démarrent une entreprise pour des raisons parfois différentes de celles des hommes, il y a de fortes chances qu'elles évaluent la performance de cette dernière en fonction de leurs objectifs initiaux, bien souvent non

financiers. Pour cette raison, il est préférable d'évaluer la performance de l'entreprise à partir de critères reflétant les objectifs des dirigeants et non à partir de critères généraux et purement quantitatifs.

Maintenant que les résultats d'études sur la performance des entreprises des femmes entrepreneures ont été présentés, la section suivante portera sur la croissance de ces entreprises.

3.4.1 La croissance des entreprises dirigées par des femmes

Les femmes dirigent seulement 4% des PME dénombrant plus de 100 employés selon une étude de Statistiques Canada (2000, citée dans Robichaud et al., 2005). Dans cette étude, plus de la moitié des entrepreneures interrogées (58%) a déclaré que son entreprise affichait une croissance plutôt lente alors que seulement 9% révélait connaître une croissance rapide. D'ailleurs, nombre d'auteurs concluent à une plus faible croissance des entreprises dirigées par des femmes (Banque de développement du Canada, 2006 ; Orhan, 2001; Robichaud et al., 2005). À l'opposé, Légaré et St-Cyr (2000) évoquent que le taux de croissance des entreprises appartenant à des femmes s'avère relativement similaire à celui des entreprises appartenant à des hommes.

De leur côté, St-Cyr et Hountondji (2003) estiment que plusieurs femmes préfèrent contrôler la croissance de leur entreprise afin de préserver leur qualité de vie et maintenir un contact étroit avec la clientèle et les employés. Elles demeurent également moins enclines à l'endettement et favorisent une croissance modérée de leur

entreprise, comme le mentionne le Groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin (1997).

D'après Carrington (2006), les aspirations au chapitre de la croissance des entreprises ne diffèrent pas énormément en fonction du genre. À la lumière des résultats de son enquête, menée pour le compte d'Industrie Canada, « près de 50% des femmes entrepreneures, comparativement à 40% des hommes, s'attendaient à ce que la valeur des ventes de leur entreprise augmente de 50% au cours de la période 2001-2002¹⁷. » Elle associe les objectifs de croissance plus ambitieux des femmes au fait que ces dernières sont souvent plus jeunes, et non à une différence relative au sexe de l'entrepreneur. Elle mentionne également que les hommes et les femmes identifient les trois mêmes principales entraves à la croissance de leur entreprise : la rareté de la main-d'œuvre qualifiée, les charges gouvernementales et l'instabilité de la demande des clients.

Une étude de la Banque de développement du Canada (BDC) (1997), réalisée à partir des données de Statistique Canada pour 1995, et contenant un échantillon de 200 femmes et 238 hommes dirigeants des entreprises ayant entre trois et 99 employés, dresse le portrait des attentes des entrepreneures au plan des priorités relatives à la croissance de leur entreprise. À la lumière des résultats obtenus, environ une femme sur trois considère le développement de nouveaux marchés (35%) comme la première priorité. L'accroissement significatif de la productivité (26%), le développement de nouveaux produits (19%) et la mise en place de changements technologiques

¹⁷ Ces données ont été recueillies de l'Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises (2000) de Statistique Canada.

importants (17%) suivent. Enfin, d'autres aspects retiennent l'attention des entrepreneures, mais dans une plus faible proportion. Il s'agit de « la création d'alliances ou de partenariats avec d'autres entreprises (12%), l'amélioration des techniques de gestion au sein de l'entreprise (12%), la recherche de nouvelles sources de financement (11%), la formation des employés (8%) et la modification des processus de travail (7%). » La majeure partie de ces résultats s'apparente à ce qui est observé chez les hommes. Les priorités des femmes se distinguent seulement au chapitre du développement de nouveaux marchés et de l'accroissement significatif de la productivité, comme l'affirme la BDC (1997).

Selon Minniti et al. (2006), le potentiel de croissance est plus élevé dans les entreprises utilisant les plus récentes technologies, n'affrontant pas une concurrence féroce et offrant des produits et services nouveaux aux yeux des consommateurs. À l'opposé, le potentiel de croissance semble davantage réduit pour les entreprises qui s'aventurent sur un marché connu, dans lequel règne une vive concurrence et une technologie établie. Ces auteurs prétendent que les dirigeants d'entreprises, hommes et femmes, présentent des modèles de potentiel de croissance similaires, basés sur la technologie, le degré de compétition et l'offre de nouveaux produits et services.

Par contre, à la lumière des résultats de leur étude de portée mondiale, la majorité des dirigeantes d'entreprises en démarrage (55,3%) et établies (70,5%) ne prévoit pas de croissance. Un peu plus de la moitié du groupe de dirigeantes d'entreprises en phase de démarrage offre des produits et services nouveaux, de même que des produits innovateurs, ce qui n'est pas le cas des dirigeantes du deuxième groupe. Considérant les ingrédients clés du potentiel de croissance présentés ci-dessus, les éléments

distinctifs du premier groupe de dirigeantes expliquent pourquoi leur potentiel de croissance est plus élevé.

Il faut donc retenir de cette section qu'un peu plus de la moitié des entreprises dirigées par des femmes présente une croissance lente (Banque de développement du Canada, 2006 ; Orhan, 2001; Robichaud et al., 2005), bien que certains auteurs comme Légaré et St-Cyr (2000) affirment qu'elle est similaire à celle des entreprises dirigées par des hommes. De plus, plusieurs femmes ont tendance à freiner la croissance de leur entreprise pour éviter de contracter des dettes (Groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin, 1997) ou pour maintenir une certaine qualité de vie (St-Cyr et Hountodji, 2003). Cette affirmation ne fait cependant pas l'unanimité, car Carrington (2006) affirme qu'il n'y a pas de différence dans les ambitions de croissance des deux profils de dirigeants. La Banque de développement du Canada (1997) ajoute que les raisons qui amènent les dirigeants à aspirer à une croissance pour leur entreprise sont sensiblement les mêmes, comme le développement de nouveaux marchés et de produits, l'augmentation de la productivité et l'instauration de changements technologiques pour ne rappeler que ces objectifs. Après avoir discuté de la croissance, la prochaine section abordera l'exportation dans les entreprises dirigées par des femmes.

3.4.2 L'exportation dans les entreprises dirigées par des femmes

La majorité des entreprises dirigées par des femmes exporte moins ses biens et services que celles dirigées par des hommes (Banque de développement du Canada, 1997, 2003b ; Robichaud et al., 2005 ; Statistique Canada, 2000). Selon Industrie Canada (2005), les femmes sont en général, moins susceptibles d'exporter, qu'importe

la taille de leur entreprise, le secteur d'activité dans lequel elles oeuvrent, leurs ambitions de croissance et leur accès aux capitaux.

La majorité des exportatrices oeuvre dans le secteur manufacturier et les entreprises de produits sont celles qui génèrent un chiffre d'affaires plus important sur les marchés extérieurs, comparativement aux entreprises de services (44 % contre 21 % du chiffre d'affaires) selon Rayman (1999). « L'exportation constitue pour plusieurs un des points d'appui du développement de l'entreprise » comme l'affirme la Banque de développement du Canada, 2003b. Rayman (1999) ajoute d'ailleurs que les activités liées à l'exportation génèrent près du tiers du chiffre d'affaires des entreprises dirigées par des femmes.

Selon une étude d'Industrie Canada (2005), 30 % des femmes désirent exporter dès la création de leur entreprise. Ainsi, plusieurs entrepreneures démarrent leurs activités à l'échelle internationale peu de temps après la création de leur entreprise. Rayman (1999) a trouvé dans son étude portant sur les femmes d'affaires et le commerce international que 30 % des femmes exportatrices exportent dès le démarrage de leur entreprise, tandis que 50 % d'entre elles mentionnent l'avoir fait dans les deux années suivantes. L'auteure spécifie néanmoins que ces entreprises pénètrent généralement le marché américain un an avant de percer sur le marché mondial, ce qu'elle explique par la proximité géographique et culturelle du Canada et des États-Unis. D'ailleurs, les États-Unis constituent le principal client de 74 % des entrepreneures exportatrices et

les ventes effectuées là-bas représentent environ 25 % de la part du chiffre d'affaires des exportatrices les plus actives¹⁸.

Plusieurs raisons et motivations incitent les entrepreneures à l'exportation. Les exportatrices se démarquent des non-exportatrices par leurs objectifs de croissance ambitieux. L'accroissement des exportations constitue une préoccupation importante pour plus de la moitié (56%) des entrepreneures qui exportait ou qui entrevoyait exporter au moment d'une enquête de la Banque de développement du Canada (1997). Selon Rayman (1999), les entrepreneures exploitant des entreprises centrées sur l'exportation désirent accroître la taille de leur entreprise, leur chiffre de ventes à l'exportation (51 %), leur chiffre de ventes global (69 % pour les entreprises de produits et 32 % pour les entreprises de services) ainsi que leur effectif (33 %). La croissance des ventes demeure la principale motivation relative à l'exportation.

Les défis rencontrés par les exportatrices diffèrent de ceux rencontrés par les entrepreneures dirigeant des entreprises locales. Le principal obstacle auquel elles font face demeure le marketing international (Rayman, 1999). Cet obstacle est principalement lié aux coûts relatifs au développement d'un nouveau marché, à la cueillette d'information sur les marchés cibles, à la mise en place de bons canaux de distribution, à l'évaluation de la réglementation inhérente aux marchés mondiaux, aux efforts et ressources investis pour s'y conformer ainsi qu'à la recherche de partenaires dans les pays convoités.

¹⁸ Ce chiffre est divisé comme suit : 27 % pour les entreprises de fabrication de produits et 15 % pour les entreprises de services (Rayman, 1999).

Industrie Canada (2005), note également ces obstacles tout en y ajoutant « le manque de connaissances des coutumes, des douanes et de l'information frontalière. » Il ajoute aussi que certaines femmes affirment parfois être confrontées à des obstacles liés au genre qui entravent leurs projets d'exportation. Parmi ceux-ci figurent le manque de respect de la part des propriétaires masculins, du chauvinisme, un accès limité aux réseaux professionnels et une mauvaise perception de la part des institutions financières. Toutefois, 11 % des femmes interrogées croient qu'être une femme constitue un avantage alors que 24 % ne perçoivent aucune différence liée au genre. De plus, tel qu'observé chez les entrepreneures oeuvrant sur le marché local, les problèmes personnels et familiaux ne figurent pas au chapitre des principales entraves à l'exportation (Industrie Canada, 2005 ; Rayman, 1999).

Enfin, d'autres barrières sont rencontrées, en fonction du stade de développement de l'exportation de l'entreprise. Par exemple, selon Rayman (1999), les exportatrices potentielles se plaignent d'un manque de soutien de la part des réseaux, de ne pas être prises au sérieux et de ne pas avoir accès aux renseignements relatifs à l'exportation. Les entrepreneures effectuant le saut vers l'exportation évoquent de nombreux irritants dont des problèmes de trésorerie, une défaillance au chapitre de la connaissance du marché et l'obtention de renseignements au sujet des droits de douanes et des formalités douanières. Enfin, les exportatrices expérimentées, c'est-à-dire celles détenant au moins trois années d'expérience en matière d'exportation, identifient l'accroissement des ventes et la gestion du cycle de trésorerie comme les principaux défis auxquels elles sont confrontées.

Il faut retenir de cette section sur l'exportation que les femmes sont moins nombreuses que les hommes à exporter et ce, peu importe la taille de leur entreprise, le secteur d'activité dans lequel elles agissent, leurs objectifs de croissance ou leur accès au financement. De plus, la plus grande proportion de femmes exportatrices se trouve dans le secteur manufacturier. Lorsque l'on compare les exportatrices avec les non-exportatrices, plusieurs différences ressortent. D'une part, les exportatrices arborent des objectifs de croissance beaucoup plus ambitieux. Elles exportent entre autre pour augmenter leur chiffre de ventes global et à l'exportation et la taille de leur entreprise en nombre d'employés. Quant aux défis et obstacles qu'elles rencontrent, le premier constitue le marketing international. D'autres défis d'ordre culturel et législatif les préoccupent également. Enfin, certaines femmes croient rencontrer des limites en regard de leur sexe, notamment un manque de respect ou du chauvinisme. Cette perception n'est toutefois pas partagée par toutes les femmes et certaines mentionnent même tirer avantage de leur statut de femme.

Après avoir effectué une présentation de la littérature relativement aux différentes composantes qui seront à l'étude, les éléments structurels et décisionnels de la recherche feront l'objet des prochaines sections.

4. QUESTION DE RECHERCHE ET CADRE CONCEPTUEL

Cette section présente le cadre conceptuel, élaboré à partir d'éléments provenant de la littérature sur l'innovation dans les PME et l'entrepreneuriat féminin. De plus, les questions générale et spécifique de la recherche y sont exposées.

Comme le montrent St-Pierre et Mathieu (2003), l'entreprise innovante est plus souvent dirigée par un entrepreneur diplômé universitaire, orienté vers la croissance, enclin à favoriser l'exportation et parfois prêt à partager le capital de son entreprise pour couvrir ses besoins financiers. En somme, et vu les caractéristiques intrinsèques de l'innovation, cet entrepreneur est relativement confortable dans un environnement risqué, accepte de décentraliser son pouvoir et est souvent prêt à collaborer avec des partenaires. Or, certaines de ces caractéristiques comme l'orientation vers la croissance (Banque de développement du Canada, 2006 ; Orhan, 2001; Robichaud et al., 2005) et l'exportation (Banque de développement du Canada, 1997, 2003b ; Robichaud et al., 2005 ; Statistique Canada, 2000) ainsi que la propension aux risques (Orhan, 2001) demeurent peu souvent associées aux femmes, comme il a été mentionné précédemment. Toutefois, compte tenu de la hausse du taux de diplômation universitaire chez les femmes, notamment dans les programmes de gestion, nous croyons que les femmes pourraient adopter un comportement qui se rapproche de celui du dirigeant masculin et être ainsi plus habilitées à relever les défis du nouvel environnement d'affaires en favorisant l'innovation. De plus, considérant le style de gestion plus participatif (Banque de développement du Canada, 1997) et transformationnel (Légaré et St-Cyr, 2000) observé chez les femmes, il y a de fortes chances que ces dernières acceptent de décentraliser le pouvoir, qu'elles soient

enclines à collaborer et qu'elles aient tendance à consulter avant de prendre des décisions stratégiques, comme le font les entrepreneurs les plus innovants.

À la lumière des constatations effectuées et des différences qui règnent relativement au profil des femmes et des hommes entrepreneurs, la présente recherche vise à distinguer les profils de ces derniers et de leur entreprise d'une part et à déterminer si les femmes et les hommes adoptent des comportements différents en matière d'innovation. Plus précisément, cette recherche a pour objectif de répondre à la question suivante : Les entreprises manufacturières dirigées par des femmes se distinguent-elles de celles dirigées par des hommes en matière d'innovation et de performance ?

Le peu de banques de données spécifiques sur les entreprises dirigées par des femmes et la petite taille des bases existantes, tous genres confondus, représentent des difficultés à la définition d'un cadre conceptuel. De plus, le fait que le thème de l'entrepreneuriat féminin en lien avec l'innovation dans le secteur manufacturier n'a pas encore été investigué à notre connaissance justifie la pertinence de cette recherche exploratoire. En plus du peu de recherche sur l'innovation chez les femmes, certaines contradictions ressortent de la littérature, tel que présenté dans la recension des écrits, ce qui renforce la nécessité d'approfondir ce champ. Enfin, comme le sujet de recherche est relativement nouveau et que ce dernier contient un croisement de plusieurs spécialités, notamment l'innovation, la performance, l'entrepreneuriat féminin, etc., aucun cadre conceptuel en lien avec le sujet n'a été trouvé dans la littérature. Nous avons donc élaboré un modèle qui suggère que l'innovation dans les PME

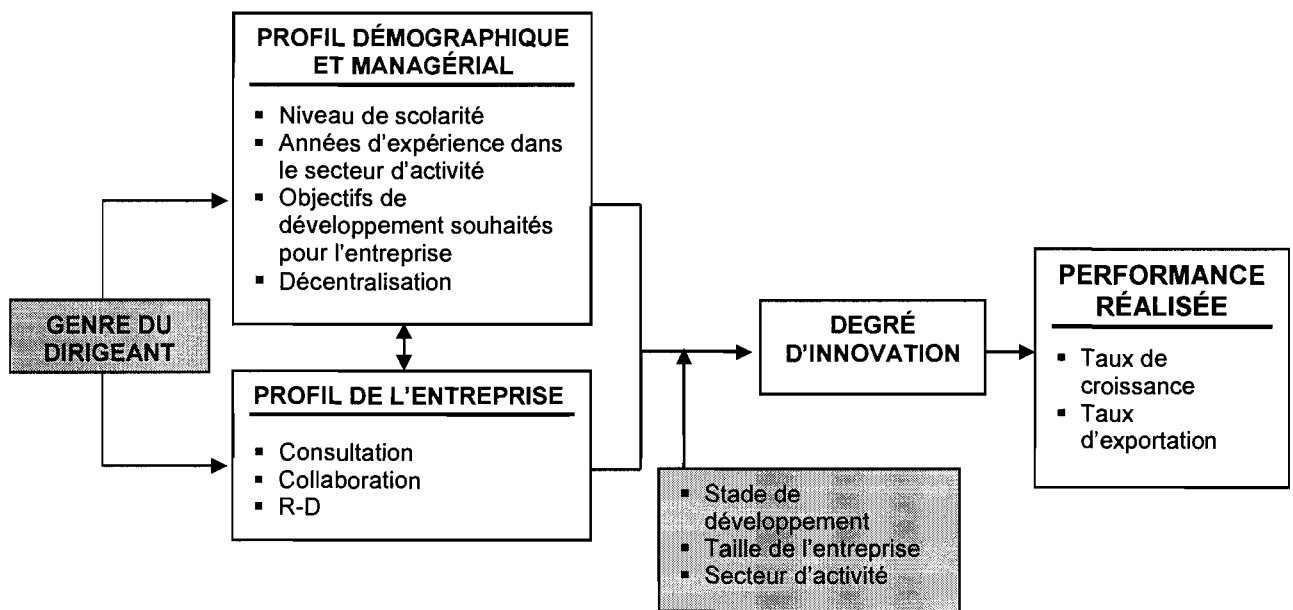
s'explique par le profil de l'entreprise et de son dirigeant, lesquels sont influencés par le sexe de l'entrepreneur.

Ce modèle, présenté à la Figure 4, a été développé à partir des éléments clés de l'innovation, comme les caractéristiques des entrepreneurs les plus innovants et de leur entreprise.

Ainsi, en regard des constatations effectuées dans la littérature, des différences pourraient émerger relativement au profil démographique et managérial. Ces distinctions devraient être observées dans le niveau de scolarité complété, sur le plan des années d'expérience dans le secteur d'activité, dans les objectifs de développement (croissance et exportation), dans la décentralisation du pouvoir et dans la consultation lors de la prise de décisions stratégiques.

Les comportements propres au sexe des dirigeants devraient aussi se refléter sur le profil de l'entreprise et sur l'innovation, notamment dans les collaborations avec des partenaires et dans les activités de recherche et de développement.

Figure 4
Cadre conceptuel



La performance réalisée de l'entreprise servira dans ce modèle à évaluer si l'innovation est efficace dans l'organisation. Elle sera mesurée par le taux de croissance des ventes et le taux d'exportation de l'entreprise.

De la recension des écrits et de notre cadre conceptuel, on peut dégager les hypothèses de recherche qui seront exposées et expliquées dans la section suivante.

5. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les principales hypothèses retenues sont :

H1 : Les femmes aspirent à des objectifs de développement significativement plus modestes que ceux des hommes.

H2 : Les femmes utilisent un style de gestion significativement plus décentralisé que les hommes.

H3 : Les entreprises dirigées par des femmes collaborent significativement plus que celles dirigées par des hommes.

H4 : Les femmes consultent significativement plus que les hommes lors de prise de décisions stratégiques.

H5 : Les activités de R-D sont significativement moins développées ou importantes chez les entreprises dirigées par des femmes.

H6 : Les femmes devraient être significativement moins innovantes que leurs homologues masculins.

Le chapitre deux présentera une définition des variables du cadre conceptuel, la description de l'échantillon, de même que les méthodes d'analyse préconisées.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

2.1. Description de l'échantillon

Cette recherche repose sur la base de données élaborée pour l'Enquête sur les attentes et les préoccupations des dirigeants d'entreprises du Québec (2006) du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE) de l'Institut de recherche sur les PME (St-Pierre et Mathieu, 2006). L'enquête réalisée en début d'année 2005 visait à « mieux connaître les attentes et les préoccupations actuelles des dirigeants des PME québécoises, les enjeux de leur compétitivité, les freins à leur développement, leurs besoins d'aide pour faire face à ces enjeux et, le cas échéant, les formes d'intervention possibles ». Les données ont été colligées par questionnaire entre le 17 janvier et le 4 mars 2005, ces derniers ayant été administrés lors d'entrevues téléphoniques ou par Internet à la demande des dirigeants.

L'échantillon de l'enquête est représentatif de la composition des PME québécoises. Trois paramètres ont été retenus afin d'assurer sa représentativité : le secteur (manufacturier et des services), la taille des entreprises (mesurée par le nombre d'employés) et la région dans laquelle se situe l'entreprise (régions centrales, périphériques et urbaines). La base de données du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) a servi à identifier les répondants potentiels (St-Pierre et Mathieu, 2006).

La base de données originale est composée de 1191 entreprises, dont 897 du secteur manufacturier et 294 du secteur des services. Seules les PME du secteur

manufacturier sont retenues pour la présente recherche. Des entreprises manufacturières de l'échantillon, 807 sont dirigées par des hommes et 90 par des femmes. Le nombre d'entreprises dirigées par des femmes est beaucoup moins important que celui des hommes, ce qui pourrait refléter la proportion de femmes dans ce secteur d'activité au Québec. Afin de contrôler certaines variables qui pourraient influencer les résultats de l'étude, notre échantillon est « pairé ». Il contient des données de 90 entreprises dirigées par des hommes et 90 entreprises dirigées par des femmes, réparties en fonction du stade de développement de l'entreprise (croissance lente, croissance rapide, maturité, déclin ou autre), de sa taille (entre 6 et 20 employés, entre 21 et 50 employés et 51 employés et plus) et du secteur d'activité (fabrication d'aliments, fabrication de boissons et de produits de tabac, usines de textiles, usines de produits de textiles, fabrication de vêtements, fabrication de produits en cuir et de produits analogues, fabrications de produits de bois, fabrication de papier, impression et activités connexes de soutien, fabrication de produits du pétrole et du charbon, fabrication de produits chimiques, fabrication de produits en plastique et en caoutchouc, fabrication de produits minéraux non métalliques, première transformation des métaux, fabrication de produits métalliques, fabrication de machines, fabrication de produits informatiques et électroniques, fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques, fabrication de matériel de transport, fabrication de meubles et de produits connexes et activités diverses de fabrication).

La décision d'utiliser un échantillon « pairé » à partir de variables de contrôle, influencera les résultats puisque l'effet de ces variables sera entièrement occulté. Il permettra toutefois de mieux faire ressortir des distinctions entre les entreprises attribuables au

sexe de leur dirigeant et non à tout autre facteur pouvant être significatif, ce qui constitue l'objectif premier de cette recherche. Le tableau 6 présente le portrait de l'échantillon.

Tableau 6
Portrait de l'échantillon

	Moyenne		Médiane		Écart-type		Statistique (test sur les médianes)
	H	F	H	F	H	F	
Entreprises							
Taille (nombre d'employés)	34,95	32,47	14,50	14,00	48,45	40,25	0,00
Âge (2004 – Année de création)	23,52	18,47	17,00	18,00	19,69	10,83	-0,15
Taux d'exportation	15,56	9,33	0,00	0,00	25,78	20,64	1,20
Entrepreneurs							
Nombre d'années d'expérience	28,89	21,63	28,00	18,00	15,62	14,65	2,46 *
% d'entreprises dirigées par les hommes dont le dirigeant est le fondateur : 73,33 %							0,95
% d'entreprises dirigées par des femmes dont le dirigeant est le fondateur : 66,67 %							

**** p <=0,0001 ; *** p <=0,001 ; ** p <=0,01 ; * p <=0,05 ; a p <= 0,10.

Les entreprises de l'échantillon comptent en médiane 14 employés. Elles ont sensiblement le même âge (17 ans pour celles des hommes et 18 ans pour celles des femmes). Une seule variable du tableau présente une différence significative entre les deux groupes d'entrepreneurs : les hommes cumulent significativement plus d'années d'expérience (28 ans en médiane) que les femmes (18 ans en médiane) dans le secteur d'activité manufacturier.

Concernant le taux d'exportation, il s'avère légèrement plus élevé en moyenne chez les hommes que chez les femmes (15,56 % contre 9,33 %), mais ces écarts sont probablement non significatifs comme le révèle le test sur les médianes.

Le tableau 7 expose le niveau de scolarité le plus élevé complété par les dirigeants.

Tableau 7
Scolarité des dirigeants

	Hommes (N = 90)	Femmes (N = 90)
Primaire	8,89 %	2,22 %
Secondaire	26,67 %	26,67 %
Cégep, collège, école technique	24,44 %	40,00 %
Universitaire	40,00 %	31,11 %

Les dirigeants masculins possèdent plus souvent un diplôme universitaire (40 % contre 31 %), mais de manière globale, les femmes de l'échantillon sont plus nombreuses à détenir une formation post-secondaire (71 % contre 64 %).

2.2 Définition des variables

Maintenant que le portrait de l'échantillon est tracé, la section suivante présente et définit les différentes variables du cadre conceptuel.

Niveau de scolarité : Niveau de scolarité le plus élevé complété (primaire, secondaire, cégep, collège, école technique et universitaire).

Années d'expérience dans le secteur d'activité : Nombre d'années d'expérience de l'entrepreneur dans le secteur d'activité cumulé avant et depuis la création de l'entreprise.

Objectifs de développement pour l'entreprise : Le taux de croissance des ventes et l'augmentation des ventes à l'exportation souhaitée par l'entrepreneur pour les deux prochaines années.

Décentralisation : La désignation d'un responsable pour les différentes fonctions de l'entreprise, soit la comptabilité et la finance, la gestion des ressources humaines, les ventes et la commercialisation, la production ou la prestation de services et la R-D. Ces variables sont mesurées par une question de type oui / non (oui = 1 et non = 0) et une sommation des valeurs est effectuée afin de produire un indice global allant de 0 à 5 (aucune décentralisation = 0 et décentralisation totale = 5).

Collaboration : La réalisation d'activités (production ou livraison de services, distribution, achat et approvisionnement, conception et R-D, marketing et ventes) en collaboration avec différents partenaires (centres de recherche, clients, fournisseurs, universités ou autre). Ces variables sont mesurées par une question de type oui / non (oui = 1 et non = 0) et une sommation des valeurs est effectuée afin de produire un indice global allant de 0 à 5 (aucune collaboration = 0 et collaboration totale = 5).

Consultation : La consultation de différentes sources d'information, soit l'équipe de gestion, employés, conseil d'administration, comité consultatif, associés, clients, fournisseurs, association sectorielle, regroupement de gens d'affaires, consultants externes, conseillers de centres de recherche (cégep ou université), conseillers gouvernementaux ou d'organismes quasi gouvernementaux, Internet, revues professionnelles, famille, lors de prises de décisions stratégiques. Ces variables sont mesurées par une question de type oui / non (oui = 1 et non = 0) et une sommation

des valeurs est effectuée afin de produire un indice global allant de 0 à 10 (aucune consultation = 0 et consultation étendue = 10).

R-D : Si l'entreprise réalise le développement de nouveaux produits ou services, l'amélioration des produits ou services existants, l'amélioration ou le développement de nouveaux procédés ou processus ainsi que le changement dans la structure organisationnelle. Ces variables sont mesurées par une question de type oui / non (oui = 1 et non = 0) et une sommation des valeurs est effectuée afin de produire un indice global allant de 0 à 4 (aucune R-D = 0 et R-D étendue = 4).

Coût de l'innovation : Pourcentage des ventes de l'entreprise lié aux activités de R-D au cours de l'année 2004.

Degré d'innovation : Pourcentage des ventes de l'entreprise généré par des produits ou services nouveaux ou significativement améliorés au cours de l'année 2004.

Performance : La performance de l'entreprise est mesurée par le taux de croissance des ventes et le taux d'exportation pour l'année 2004 tel que l'ont indiqué les personnes interrogées.

2.3 Méthodes d'analyse

Compte tenu de la forme des hypothèses, trois types de tests univariés sont réalisés : des tests sur les moyennes lorsqu'il s'agit de variables à échelles, des tests sur les médianes en présence de variables de type continue et des tests sur des proportions (Chi-carré) avec les variables dichotomiques. Des tests multivariés, notamment des

régressions et des tests de dépendance entre les variables (corrélations Spearman) sont également effectués.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Après avoir effectué une recension de la littérature sur l'entrepreneuriat féminin et l'innovation, et maintenant que les hypothèses de recherche, le cadre conceptuel et la méthodologie sont présentés, le troisième chapitre dévoilera les résultats obtenus.

3.1. Présentation et interprétation des résultats

La première hypothèse suppose que les femmes aspirent à des objectifs de développement significativement plus modestes que les hommes (croissance et exportation). Les résultats présentés au tableau 8 ne permettent pas de corroborer l'hypothèse puisque aucune différence significative ne se dégage des tests de *Student* effectués sur les médianes. Par contre, les dirigeants masculins d'entreprises qui ont entre 21 et 50 employés visent un taux d'exportation significativement plus élevé que celui des entreprises dirigées par des femmes.

Tableau 8
Objectifs de développement des entrepreneurs

	Toutes les entreprises			Nombre d'employés								
				Moins de 20			[21, 50]			Plus de 50		
Sexe	H	F	Stat t	H	F	Stat t	H	F	Stat t	H	F	Stat t
Croissance souhaitée (%)	15	20	1,42	15	20	1,45	15	20	1,08	20	15	0,47
Exportation souhaitée (%)	1,5	0	1,19	0	0	0,39	22,5	0	1,69a	32	15	1,01

**** p <=0,0001 ; *** p <=0,001 ; ** p <=0,01 ; * p <=0,05 ; a p <= 0,10.

Industrie Canada (2005) affirme que les femmes sont de manière générale moins susceptibles d'exporter, peu importe la taille de leur entreprise et leur secteur d'activité.

Toutefois, comme le test porte sur les intentions d'exporter des dirigeants, et non sur l'exportation réalisée, cette explication peut aider à comprendre les résultats, mais ne peut à elle seule expliquer la différence trouvée.

La partie A du tableau 9 présente les résultats des hypothèses deux et quatre, soit les distinctions dans le profil général de l'entrepreneur en terme de décentralisation et de consultation.

Aucune différence statistique n'est trouvée sur l'indice global de décentralisation. Par contre, les entrepreneurs de sexe masculin décentralisent très significativement la fonction finance et comptabilité, surtout dans les entreprises de petite taille (moins de 20 employés). À l'opposé, les femmes à la tête de petites entreprises (moins de 20 employés) décentralisent significativement plus, mais dans une plus faible proportion, les activités de vente et de commercialisation, de même que la R-D. De manière générale, on peut conclure qu'elles décentralisent plus que les hommes, sauf pour la fonction finance, ce qui corrobore seulement en partie la deuxième hypothèse.

Le fait que les femmes effectuent moins de demandes de financement et qu'elles prétendent ne pas avoir besoin de financement additionnel peut expliquer en partie pourquoi elles ne décentralisent pas cette fonction (Carrington, 2004). Le plus faible taux de croissance visé par ces dernières selon certains auteurs (Robichaud et al., 2005) peut le justifier également, rendant ainsi la fonction finance peut-être moins prioritaire que pour les hommes qui, à défaut d'avoir les compétences nécessaires, préfèrent la déléguer à du personnel plus qualifié. Notons par contre que ce constat ne fait pas l'unanimité dans les recherches sur le financement des femmes entrepreneures.

La quatrième hypothèse vise à valider si les femmes consultent significativement plus que les hommes lors de prise de décisions stratégiques. Comme l'indique le tableau 9A, les femmes à la tête d'entreprise comptant entre 21 et 50 employés consultent significativement plus un conseil d'administration, un comité consultatif ou des associés que les hommes. Elles consultent également plus souvent leurs clients ou leurs fournisseurs (entreprises de moins de 20 employés), des conseillers des gouvernements ou d'organismes quasi gouvernementaux (entreprises de moins de 20 employés) et leur famille. Les dirigeants masculins consultent pour leur part significativement plus l'Internet (entreprises qui comptent entre 21 et 50 employés et globalement). Cette hypothèse est donc confirmée partiellement, ne pouvant être confirmée sur la base de l'indice globale de consultation, quoique le retrait des sources papier et technologiques (Internet et revues professionnelles) nous amène à des résultats différents sur l'indice global : les femmes consultent significativement plus que leurs pairs masculins.

Bien qu'ils ne soient pas significatifs sur l'indice global, ces résultats mettent en lumière l'aspect relationnel qui ressort des études sur le style de gestion des entrepreneures, celles-ci étant plus près des sources énumérées précédemment. À ce sujet, la Banque de développement du Canada (1997) affirme que les femmes oeuvrant dans les secteurs en croissance favorisent un style de gestion plus souple et participatif que les hommes. Légaré et St-Cyr (2000) mentionnent aussi qu'elles prônent le partage de l'information, ce qui est cohérent avec les résultats obtenus, étant donné qu'elles consultent plus fortement (non significatif) la majeure partie des sources de nature humaine énumérées au tableau 9A.

Tableau 9A
Profil général des entrepreneurs

Nombre d'employés	Toutes les entreprises			Moins de 20			[21, 50]			Plus de 50		
Sexe (nombre de dirigeants)	H (90)	F (90)	Stat t	H (55)	F (55)	Stat t	H (18)	F (18)	Stat t	H (17)	F (17)	Stat t
Décentralisation (de 0 à 5)	3,1	3,1	0,2	2,6	2,8	0,7	3,2	3,1	0,4	4,3	4,0	0,8
- Finance / comptabilité (%)	80,9	57,3	11,6***	77,8	48,2	10,2**	72,2	61,1	0,5	100,0	82,4	3,3a
- Gestion des RH (%)	45,5	41,1	0,4	33,7	30,9	0,0	44,4	44,4	0,0	88,2	70,6	1,6
- Vente et commercialisation (%)	58,9	71,9	3,4a	50,9	67,3	3,1a	55,6	76,5	1,7	88,2	82,4	0,2
- Production ou prestation de services (%)	81,1	87,8	1,5	70,9	89,1	5,7*	94,4	83,3	1,1	100,0	88,2	2,1
- R-D (%)	42,5	55,8	3,1a	33,3	51,0	3,4a	58,8	50,0	0,3	56,3	76,5	1,5
Consultation (de 0 à 10)	4,9	5,3	1,2	4,8	5,4	1,6	5,2	5,1	0,3	5,5	5,6	0,1
- Équipe de gestion / employés (%)	88,9	90,0	0,1	87,9	87,9	0,0	88,9	88,9	0,0	94,1	100,0	1,0
- CA, comité consultatif, associés (%)	74,1	84,5	2,8a	72,6	80,4	0,9	70,6	93,8	3,0a	82,4	88,2	0,2
- Clients / fournisseurs (%)	65,6	76,4	2,6	63,6	78,2	2,8a	72,2	76,5	0,1	64,7	70,6	0,1
- Association sectorielle / regroupement de gens d'affaires (%)	17,8	23,3	0,9	16,4	18,2	0,1	22,2	27,8	0,2	17,7	35,3	1,4
- Consultants externes (%)	31,5	37,8	0,8	27,2	30,9	0,2	35,3	50,0	0,8	41,2	47,1	0,1
- Conseillers de centres de recherche / cégep / université (%)	13,5	11,1	0,2	7,2	10,9	0,4	17,7	5,6	1,3	29,4	17,7	0,7
- Conseillers des gouvernements / organismes quasi gouvernementaux (%)	25,6	35,6	2,1	20,0	36,4	3,6a	27,8	27,8	0,0	41,2	41,2	0,0
- Internet (%)	76,7	58,9	6,5*	74,6	67,3	0,7	88,9	44,4	8,0**	70,6	47,1	1,9
- Revues professionnelles (%)	66,7	64,4	0,1	65,5	72,7	0,7	66,7	44,4	1,8	70,6	58,8	0,5
- Famille (%)	43,3	58,9	4,4*	45,5	60,0	2,3	38,9	61,1	1,8	41,2	52,9	0,5

**** p <=0,0001 ; *** p <=0,001 ; ** p <=0,01 ; * p <=0,05 ; a p <= 0,10.

Le tableau 9B présente les résultats des tests effectués sur les hypothèses trois et cinq, visant à déterminer si les comportements ou attitudes des deux types d'entrepreneurs se distinguent sur le plan de la collaboration et de la R-D.

Les femmes à la tête de petites entreprises (moins 20 employés) collaborent significativement plus que les hommes et surtout pour les achats et les approvisionnements. D'un autre côté, les dirigeants masculins collaborent significativement plus pour la conception et la R-D (entreprises comptant entre 21 et 50 employés), de même que pour les ventes et le marketing (entreprises comptant plus de 50 employés). Sur la base de l'indice global, nous ne pouvons confirmer la troisième hypothèse voulant que les femmes collaborent significativement plus que les hommes. Nous pouvons toutefois la confirmer partiellement chez les petites entreprises (moins de 20 employés).

Tableau 9B
Profil général des entreprises

Nombre d'employés	Toutes les entreprises			Moins de 20			[21, 50]			Plus de 50		
Sexe (nombre de dirigeants)	H (90)	F (90)	Stat t	H (55)	F (55)	Stat t	H (18)	F (18)	Stat t	H (17)	F (17)	Stat t
Collaboration (de 0 à 5)	1,4	1,6	1,0	1,2	1,8	2,0*	1,8	1,4	0,8	1,6	1,4	0,4
- Activité de production ou de livraison de services (%)	39,1	45,5	0,7	37,7	47,2	1,0	47,1	38,9	0,2	35,3	47,1	0,5
- Distribution (%)	34,9	38,4	0,2	38,5	45,3	0,5	41,2	31,3	0,4	17,7	23,5	0,2
- Achats et approvisionnements (%)	19,9	31,5	6,7**	14,8	39,0	8,0**	12,5	27,8	1,2	17,7	11,8	0,2
- Conception et R-D (%)	35,7	32,1	0,2	21,6	28,0	0,6	62,5	26,7	4,0*	52,9	50,0	0,0
- Marketing et ventes (%)	19,5	20,7	0,04	13,0	22,6	1,7	23,5	23,5	0,0	37,5	11,8	3,0a
R-D (de 0 à 4)	2,7	2,7	0,4	2,5	2,6	0,2	2,8	2,7	0,3	3,0	2,9	0,9
- Développement de nouveaux produits / services (%)	71,1	65,6	0,6	72,7	65,5	0,7	72,2	50,0	1,9	64,7	82,4	1,4
- Amélioration des produits / services (%)	87,6	87,6	0,0	83,6	90,7	1,2	88,2	77,8	0,7	100,0	88,2	2,1
- Amélioration ou développement de nouveaux procédés ou processus (%)	71,1	68,9	0,1	67,3	58,2	1,0	72,2	83,3	0,6	82,4	88,2	0,2
- Changement de la structure organisationnelle (%)	37,8	51,1	3,2a	27,3	41,8	2,6	55,6	61,1	0,1	52,9	70,6	1,1
Coûts de l'innovation (2004) (%)	5	10	2,2*	5	10	1,6	6	7,5	0,0	5	10	1,8a
Investissements prévus en innovation (% des ventes) pour les 2 prochaines années	5	10	3,5***	5	10	2,8**	5	10	0,8	5	10	2,0*

**** p <=0,0001 ; *** p <=0,001 ; ** p <=0,01 ; * p <=0,05 ; a p <= 0,10.

Sur l'indice global de R-D, aucune différence ne distingue les deux profils d'entrepreneurs, ce qui ne nous permet pas de confirmer la cinquième hypothèse à l'effet que les activités de R-D sont significativement moins développées ou importantes chez les entreprises dirigées par des femmes. En dépit de ce résultat, les femmes de notre échantillon sont significativement plus nombreuses à effectuer des changements dans la structure organisationnelle de leur entreprise que leurs homologues masculins, ce qui pourrait mettre en évidence leur propension au *management* ou bien le fait qu'elles rattrapent un retard en innovation. Plusieurs éléments pourraient expliquer ce résultat, mais les données secondaires utilisées dans le cadre de cette recherche ne permettent pas de préciser l'explication. Par ailleurs, aucune différence significative n'a été relevée dans les autres types d'innovation : le développement de produits / services, l'amélioration des produits / services et l'amélioration ou le développement de nouveaux procédés ou processus.

Enfin, les femmes se distinguent des hommes sur le plan des investissements en innovation pour l'année 2004 et prévoient investir en innovation un pourcentage de leurs ventes significativement plus élevé que leurs confrères masculins au cours des deux prochaines années.

Nonobstant le fait que l'indice global de R-D ne présente pas de différence significatives entre les deux profils d'entrepreneurs, nous pouvons infirmer partiellement la cinquième hypothèse à l'effet que les activités de R-D réalisées par les entreprises dirigées par les femmes soient moins développées ou moins importantes, car

contrairement à nos attentes, les femmes se distinguent des hommes sur le plan de la R-D.

La sixième hypothèse vise à vérifier s'il existe des différences significatives relativement au genre dans la mesure du degré d'innovation des entreprises. Même si les femmes ont investi significativement plus en innovation en 2004 (tableau 9 B) et qu'elles envisagent investir un pourcentage de leurs ventes significativement plus élevé en innovation que leurs pairs masculins au cours des deux prochaines années (tableau 9 B), nous n'avons trouvé aucune différence significative dans le taux d'innovation réalisé en 2004, de même que dans le taux d'innovation visé pour les deux prochaines années comme le montre le tableau 10.

Tableau 10
Taux d'innovation

	Hommes	Femmes	Statistique (médianes)
Taux d'innovation réalisé en 2004	10	15	0,50
Taux d'innovation prévu pour les deux prochaines années	20	20	1,24

**** $p \leq 0,0001$; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; a $p \leq 0,10$.

Tel que mentionné précédemment, les entreprises les plus innovantes sont de manière générale dirigées par des entrepreneurs détenant un diplôme universitaire qui acceptent de décentraliser leur pouvoir, qui sont ouverts aux collaborations, qui consultent lors de prise de décisions stratégiques et qui affichent une certaine tolérance au risque et à l'ambiguïté (St-Pierre et Mathieu, 2003). Ces derniers visent également des objectifs de croissance et d'exportation plus ambitieux. Plusieurs de ces caractéristiques sont associées aux femmes entrepreneures comme l'a montré la recension de la littérature. D'autres éléments comme les objectifs de croissance

(Banque de développement du Canada, 2006 ; Orhan, 2001; Robichaud et al., 2005) et d'exportation plus élevés (Banque de développement du Canada, 1997, 2003b ; Robichaud et al., 2005 ; Statistique Canada, 2000), de même que la propension aux risques (Ohran, 2001) correspondent moins au profil des femmes entrepreneurs. Pour cette raison, nous croyions que les hommes se distingueraient de leurs consœurs sur le plan de l'innovation.

D'autre part, les femmes sont significativement plus nombreuses à effectuer de l'innovation organisationnelle, c'est-à-dire dans les pratiques de l'entreprise, dans l'organisation du lieu de travail ou dans les relations extérieures, selon les résultats obtenus à l'hypothèse cinq. Nous aurions donc pu nous attendre à ce qu'elles se démarquent des hommes au chapitre du taux d'innovation réalisé en 2004 et prévu au cours des deux prochaines années. Ce type d'innovation génère toutefois moins de répercussions sur le produit que les autres types. Comme le taux d'innovation réalisé en 2004 est mesuré à partir du pourcentage des ventes générées par des produits / services nouveaux ou significativement améliorés durant la dernière année, cela peut expliquer d'une certaine manière pourquoi aucune différence significative n'est observée entre les deux genres d'entrepreneurs dans le degré d'innovation. Encore ici, l'utilisation de données secondaires ne nous permet pas d'aller plus loin dans les facteurs pouvant expliquer ces résultats.

Les tests univariés permettent de mettre en évidence certaines relations entre deux variables, mais ne montrent pas l'influence simultanée de toutes les variables. Dans un but exploratoire et compte tenu des comportements différents des dirigeants, il nous paraît intéressant de tester une dernière hypothèse à l'effet que la performance des

entreprises dirigées par des hommes et des femmes n'est pas expliquée par les mêmes facteurs (niveau de scolarité, nombre d'années d'expérience du dirigeant, objectif de développement, décentralisation, collaboration, et R-D). Afin de valider cette hypothèse, nous avons eu recours à des régressions linéaires, tel que l'expose le tableau 11.

Tableau 11
Mesure du taux d'innovation, de croissance et d'exportation
à l'aide de régressions normalisées

Genre du dirigeant	Degré d'innovation			Croissance des ventes			Taux d'exportation		
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total
Taux d'innovation	-	-	-	-0,11	0,20	-0,00	0,09	0,19	0,14
Scolarité du dirigeant	-0,02	0,13	0,06	0,12	0,26	0,16	0,09	0,12	0,14
Nombre d'années d'expérience du dirigeant	-0,07	-0,02	-0,06	0,13	-0,13	0,01	0,15	0,14	0,17
Objectif de développement (croissance et exportation)	0,18	0,55 ****	0,36 ****	0,49 ***	-0,22	0,15	-0,09	-0,13	-0,13
Indice de décentralisation (de 0 à 5)	0,05	-0,02	0,04	-0,04	0,09	-0,07	0,26*	0,11	0,22
Indice de consultation (de 0 à 10)	0,05	-0,05	-0,02	0,06	0,04	0,03	0,02	-0,48 ***	-0,20
Indice de collaboration (de 0 à 5)	-0,14	0,16	0,01	-0,34 **	-0,30a	-0,17a	-0,04	-0,00	-0,04
Indice de R-D (de 0 à 4)	0,32*	0,20a	0,25**	0,10	-0,15	0,03	0,06	0,32*	0,16
R ² ajusté	0,089	0,357	0,213	0,172	-0,002	0,002	0,015	0,276	0,127
Fisher	2,01a	6,07 ****	6,34 ****	2,74*	0,99	1,03	1,14	4,04 ***	3,51 **

**** p <=0,0001 ; *** p <=0,001 ; ** p <=0,01 ; * p <=0,05 ; a p <= 0,10.

Les objectifs de développement (croissance et exportation) des entrepreneures influencent significativement le degré d'innovation, celui-ci augmentant directement avec la volonté de croissance. La R-D agit également sur le degré d'innovation et ce, pour les deux types d'entrepreneurs. Le degré d'innovation augmente donc lorsqu'il y a des activités de R-D et ce, plus fortement chez les dirigeants (p <=0,05) que chez les dirigeantes (p <= 0,10). De plus, les variables sélectionnées permettent une meilleure évaluation de l'innovation chez les femmes que chez les hommes comme en témoigne

le R^2 ajusté (0,357 pour les femmes et 0,089 pour les hommes). Le test de Fisher le confirme d'ailleurs avec son taux hautement significatif chez les femmes.

Alors que les objectifs de croissance des femmes influencent le degré d'innovation des entreprises, les objectifs de développement (croissance et exportation) des hommes agissent fortement ($p \leq 0,001$) sur le taux de croissance des ventes. L'indice de collaboration ressort également des tests effectués, autant chez les entrepreneurs de sexe masculin que féminin. Il est cependant négatif et nettement plus influent chez les hommes ($p \leq 0,01$) que chez les femmes ($p \leq 0,10$). D'après ce résultat à sens inverse, plus l'indice de collaboration du dirigeant est élevé, moins le taux de croissance des ventes augmente. Ce dernier va à l'encontre des résultats de recherche présentés sur les facteurs de réussite dans les projets d'innovation. À ce sujet, St-Pierre et Mathieu (2003) affirment que les entreprises les plus innovantes collaborent plus souvent sur le plan de la conception ou de la R-D, des ventes et du marketing ou en production. D'une manière globale, les variables sélectionnées n'expliquent pas très bien la croissance des ventes chez les entrepreneures comme le montre le R^2 ajusté.

Dans les régressions effectuées sur le taux d'exportation, des différences significatives ressortent de l'indice de décentralisation chez les entrepreneurs de sexe masculin ($p \leq 0,05$). Plus ces derniers délèguent la prise de décision, plus le taux d'exportation augmente.

Une relation négative est cependant observée entre l'indice de consultation des entrepreneures et le taux d'exportation ($p \leq 0,001$) indiquant que les femmes qui exportent plus consultent moins. Pourtant, Rutashobya et Jaensson (2004) soulignent

que les réseaux constituent des éléments cruciaux pour la réussite de l'internalisation des petites entreprises. Le capital social et la confiance que procurent ces derniers permettent aux petites entreprises de bâtir leurs relations et du même coup de réduire les désavantages qu'elles vivent comme l'isolement, la méconnaissance des marchés, sans oublier qu'ils peuvent permettre de réduire les frais liés à l'exportation. De plus, Poisson et al. (2005) ainsi que Nassimbeni (2001, cité dans St-Pierre et Mathieu 2003) soulignent l'importance des collaborations d'affaires avec des partenaires et des entreprises dans la réussite de l'exportation.

Cette relation étant connue, nous sommes incapables d'expliquer l'incohérence entre les résultats obtenus et la littérature. Nous observons cependant que les femmes de l'échantillon consultent des sources à signaux forts comme les appellent Julien, Lachance et Morin (2004). Selon ces auteurs, les sources à signaux forts proviennent de personnes relativement proches et détenant un niveau de connaissance ou de confiance réciproque élevée. Elles « favorisent le rapprochement, la transitivity entre les sources pour créer [...] plus de redondance et donc [...] moins d'information nouvelle. Les liens forts ont tendance à créer des zones fermées, à reproduire les mêmes représentations mentales, à fournir de l'information qui se recoupe ». À l'opposé, les sources à signaux faibles sont composées de personnes plus éloignées de l'environnement organisationnel de l'entreprise et peuvent représenter des liens vers d'autres réseaux permettant d'accéder à de l'information spécifique, *ad hoc* et plus nouvelle, bien que cette information soit souvent fragmentaire. Cette théorie peut constituer une piste de solution expliquant, dans une certaine mesure, la relation négative observée entre la consultation et l'exportation, bien que ce ne soit pas ici la

quantité de source d'information qui importe, mais plutôt la nature ou la qualité de ces sources. Considérant que les réseaux constituent un élément capital dans la réussite de l'exportation tel que mentionné précédemment, le fait que les femmes de l'échantillon accordent plus d'importance à des sources à signaux forts comme la famille, les fournisseurs et les clients et que par le fait même, elles reçoivent de l'information plus dépourvue de nouveauté ou plutôt moins novatrice, peut expliquer en partie la relation observée. Cette argumentation ne peut cependant pas expliquer à elle seule la relation négative. De plus, notons que la théorie des sources à signaux forts et faibles de Julien est davantage associée à l'innovation qu'à l'exportation. À ce sujet, Julien, Lachance et Morin (2004) mentionnent que l'innovation découle plus fortement des liens faibles lorsqu'ils sont considérés.

Par ailleurs, une relation positive entre l'indice de R-D et le taux d'exportation est trouvée chez les entrepreneures. Ces dernières affichent ainsi un taux d'exportation plus élevé lorsqu'elles effectuent des activités de R-D ($p \leq 0,05$). La relation entre la R-D et l'exportation est d'ailleurs reconnue (Lefebvre et al., 1994 ; Le Roy et Torrès, 2001 ; Poisson et al., 2005). Les PME exportatrices évoluent dans un environnement d'affaires très concurrentiel, nécessitant des compétences technologiques comme le mentionnent Lefebvre et al. (1994). Selon ces auteurs, les PME les plus performantes sur le plan de l'exportation accordent plus de valeur aux investissements en R-D et aux ressources humaines spécialisées. Le Roy et Torrès (2001) ajoutent que les entreprises exportatrices accordent davantage d'importance à l'innovation.

D'un point de vue global, les variables sélectionnées ne permettent pas d'expliquer la croissance des ventes et de l'exportation des entreprises comme le confirment le R^2 et

le test de Fisher. Cela dit, nous pouvons confirmer la dernière hypothèse voulant que la performance des entreprises des deux types de dirigeants soit expliquée par des facteurs distincts. Il ne suffit que de comparer les variables explicatives significatives ainsi que le pouvoir explicatif des régressions réalisées sur le sous-échantillon d'hommes ou de femmes pour constater des différences. Les régressions expliquent néanmoins l'innovation et l'exportation, particulièrement chez les femmes de l'échantillon.

Dans une dernière analyse, nous avons voulu savoir si les relations entre ces trois indicateurs de performance sont les mêmes pour les hommes et les femmes (tableau 12).

Tableau 12
Relation entre les différents indicateurs de performance

	Degré d'innovation	
	Hommes	Femmes
Taux de croissance des ventes	-0,15	0,16
Taux d'exportation	0,18	0,26*

**** p <=0,0001; *** p <=0,001; ** p <=0,01; * p <=0,05; a p <= 0,10.

Des corrélations de Spearman confirment les différences entre les hommes et les femmes. Les résultats révèlent que les taux d'exportation (significatif) et de croissance des ventes (non-significatif) sont plus fortement corrélés avec le degré d'innovation des entreprises dirigées par des femmes que celles dirigées par des hommes. Les entreprises innovantes dirigées par des femmes exportent davantage, chose que nous ne pouvons affirmer pour celles dirigées par des hommes. Ce résultat pourrait être lié

au fait que ces dernières décentralisent davantage la fonction ventes et commercialisation, cette mesure pouvant encourager l'exportation.

Afin d'approfondir les différences de comportements obtenues, les principaux défis rencontrés par les entrepreneurs sondés ont été relevés. Le tableau 13 présente le degré d'importance qu'accordent les dirigeants à ces défis. Pour ce faire, les répondants devaient indiquer l'importance qu'ils accordent aux défis énumérés au tableau 13 de (1) pas du tout important à (5) très important. Le financement, la gestion des ressources humaines, les activités commerciales, les activités de production, les compétences de gestion et la direction ne constituent pas des défis distinctifs pour les dirigeants interrogés. Par contre, les femmes considèrent les activités de production comme leur défi le plus important alors que les hommes identifient plutôt l'innovation à ce titre.

Tableau 13
Degré d'importance accordé aux défis rencontrés par les dirigeants

Défis (degré d'importance : pas du tout important = 1 à très important = 5)	Hommes	Femmes	[Statistique] (moyennes)
Financement	3,10	3,30	0,95
Gestion des ressources humaines	3,36	3,29	0,34
Activités commerciales	3,38	3,12	1,30
Activités de production	3,37	3,48	0,56
Innovation	3,54	3,12	2,15*
Compétences de gestion et la direction	3,00	2,93	0,36

**** p <=0,0001 ; *** p <=0,001 ; ** p <=0,01 ; * p <=0,05 ; a p <= 0,10.

Une seule différence est observée entre les deux types d'entrepreneurs : l'innovation représente un défi significativement plus important pour les hommes. Tel que présenté précédemment (tableau 9B), les femmes effectuent significativement plus de changements dans la structure organisationnelle (une forme d'innovation), ont investi en 2004 et prévoient investir au cours des deux prochaines années un pourcentage de

leurs ventes significativement plus élevée en innovation que leurs confrères masculins. Les hommes ne se démarquent pas des femmes sur le plan de la R-D ou de l'innovation. Ils identifient pourtant l'innovation comme leur défi le plus important. Ce résultat met en lumière le fait que les dirigeants n'abordent pas l'innovation de la même manière et illustre une fois de plus l'existence de différences de comportements entre les deux genres.

CONCLUSION

Le monde des affaires s'est grandement transformé au cours des dernières années. Depuis les années 60, les femmes ont fait leur apparition à la direction des entreprises et elles occupent désormais un rôle de plus en plus important dans l'économie. Elles agissent principalement dans des secteurs plus traditionnels comme ceux des services et du commerce au détail, mais ont désormais incorporé tous les secteurs d'activité, notamment le secteur manufacturier.

La concurrence de plus en plus féroce, les technologies plus évoluées, les changements technologiques rapides, l'intégration de nouveaux joueurs à l'échelle planétaire pouvant offrir les mêmes produits à une fraction du prix, etc. caractérisent la conjoncture économique actuelle. Alors que le renouvellement de l'environnement d'affaires est en constante évolution, les auteurs qui s'intéressent à l'innovation mettent en valeur le fait que cette dernière permet aux entreprises d'assurer leur compétitivité, d'améliorer leur productivité (Conference Board du Canada, 2004 ; John, 1999 ; St-Pierre, 2002 ; Vyas, 2005) d'augmenter leurs parts de marché et de faire croître leur entreprise (Copenhagen, 2000 ; John, 1999 ; St-Pierre, 2004 ; Vyas, 2005). L'innovation permet également d'obtenir de meilleurs résultats en affaires tel que l'affirme le Conférence Board du Canada (2004), sans compter qu'elle engendre une valeur sociale, comme la création d'emploi (St-Pierre, 2004) et économique, telle une diminution des coûts (John, 1999).

En dépit de leur intégration dans le monde des affaires, les recherches sur l'entrepreneuriat féminin sont moins nombreuses que celles sur l'entrepreneuriat en

général. Pourtant, les entrepreneures, qui sont maintenant présentes dans le secteur manufacturier et font face aux mêmes difficultés et bouleversements inhérents à leur secteur et à la conjoncture économique, présentent un intérêt à être étudiées.

Le présent mémoire s'est donc attardé aux comportements favorables à l'innovation dans les PME manufacturières québécoises. Il a pour objectif de comparer les comportements en lien avec l'innovation entre les entrepreneurs, afin de relever des différences entre les deux genres.

Les entreprises de l'échantillon comptent en médiane 14 employés. Les dirigeants masculins détiennent par contre significativement plus d'années d'expérience dans le secteur d'activité manufacturier. De plus, les entrepreneurs de sexe masculin possèdent plus souvent un diplôme universitaire, mais globalement, les femmes sont plus nombreuses à détenir une formation post-secondaire.

Aucune différence n'a été trouvée entre les deux profils d'entrepreneurs relativement aux objectifs de développement (croissance et exportation). Les hommes à la tête d'entreprises de 21 à 50 employés visent toutefois un taux d'exportation significativement plus élevé que les femmes. Par contre, comme l'hypothèse portait sur les indices globaux, nous ne pouvons la confirmer.

Les hommes et les femmes de l'échantillon ne décentralisent pas les mêmes fonctions. Les hommes décentralisent significativement plus la fonction finance, alors que les femmes le font pour les activités de vente et de commercialisation, et de R-D. De façon globale, les résultats ne sont pas différents entre les deux types d'entrepreneurs, ce qui

ne nous permet pas de valider la seconde hypothèse voulant que les femmes utilisent un style de gestion plus décentralisé. Une mesure plus fine de la décentralisation dans une éventuelle recherche pourrait peut-être nous permettre d'en arriver à une conclusion différente puisque outre la fonction finance, les femmes se distinguent de leurs confrères sur le plan de la décentralisation.

Les femmes à la tête de petites entreprises (moins de 20 employés) collaborent significativement plus que leurs confrères. Plus précisément, elles collaborent davantage pour les achats et les approvisionnements alors que leurs homologues masculins se distinguent dans les collaborations pour la conception et la R-D, et pour les ventes et le marketing. Par contre, aucune différence n'a été trouvée sur la base de l'indice global de collaboration, ce qui ne nous permet pas de confirmer la troisième hypothèse voulant que les femmes collaborent significativement plus que les hommes.

D'autre part, l'indice global de consultation ne permet pas non plus de corroborer la quatrième hypothèse voulant que les femmes consultent plus que les hommes. Par contre, elles consultent significativement plus un conseil d'administration, un comité consultatif ou des associés, leurs clients ou fournisseurs, des conseillers gouvernementaux ou d'organismes quasi gouvernementaux et leur famille alors que les hommes interrogent significativement plus l'Internet.

Aucune différence ne se dégage de l'indice global de R-D, quoique les femmes effectuent significativement plus de changements dans la structure organisationnelle et se distinguent de leurs confrères dans les investissements en innovation en 2004 et dans leurs prévisions d'investissements pour les deux prochaines années. La

cinquième hypothèse voulant que leurs activités de R-D soient significativement moins élevées que celles des hommes est donc infirmée.

En dépit de ces derniers résultats, aucune différence n'est observée au chapitre du degré d'innovation entre les types d'entrepreneurs, infirmant la sixième hypothèse.

La dernière hypothèse élaborée dans un but exploratoire et supposant que la performance des entreprises des dirigeants masculins et féminins soit expliquée par des facteurs différents peut être confirmée. Les coefficients de régression ainsi que la significativité de certaines variables montrent des distinctions entre les entreprises selon le genre de leur dirigeant principal, laissant supposer ainsi des distinctions dans les comportements ou les façons de faire. Ces résultats sont cohérents avec plusieurs résultats obtenus aux hypothèses précédentes qui font état de différences de comportement entre les deux types d'entrepreneurs.

Comme dans tout champ de recherche relativement nouveau, nous avons rencontré des limites dans la réalisation de ce mémoire. Les banques de données sur les entreprises commencent à contenir des informations sur le sexe des dirigeants, ce qui fait en sorte que les recherches sur l'entrepreneuriat féminin sont généralement effectuées à partir de petits échantillons ou d'études de cas précis. La littérature présente des contradictions et la recherche sur l'entrepreneuriat féminin dans le secteur manufacturier n'en est encore qu'à ses balbutiements ce qui a limité l'approfondissement du sujet dans la recension des écrits et dans l'élaboration du cadre conceptuel. Néanmoins, les résultats obtenus représentent une plus value à la recherche sur le sujet, d'autant plus qu'il est réservé exclusivement à l'innovation dans

le secteur manufacturier. Comme l'échantillon est « pairé », tout biais relativement au stade de développement de l'entreprise, à sa taille (nombre d'employés) ou à son secteur d'activité est écarté, ce qui rend la recherche plus intéressante. Les résultats obtenus doivent cependant être utilisés uniquement dans le secteur manufacturier et ne peuvent être généralisés à un ensemble d'entreprises en-dehors de ce secteur.

En somme, cette recherche de type exploratoire et descriptive rencontre presque tous les objectifs et plusieurs des hypothèses formulées au départ sont confirmées en tout ou en partie. Le fait que les entrepreneures effectuent plus de R-D dans les changements organisationnels, en investissant plus dans l'innovation (en 2004) et en prévoyant investir davantage pour les deux prochaines années constitue une nouvelle donnée pour la recherche. Aucune différence n'est cependant observée au chapitre du degré d'innovation. Considérant qu'il est mesuré par le pourcentage des ventes généré par des produits et services nouveaux ou améliorés, et que cette mesure n'évalue pas directement les changements organisationnels étant donné leurs plus faible incidence sur les produits et services, il est possible que les femmes innovent plus que les hommes, mais de manière différente en raison de leur travail plus orienté sur la structure organisationnelle. Cela demeure toutefois à confirmer dans d'autres recherches. Certains facteurs clés liés à l'innovation plaident néanmoins en faveur des femmes, notamment le fait de décentraliser davantage, de collaborer, de consulter et d'effectuer davantage de R-D (changements organisationnels). Sachant que les entreprises avancées sur le plan de l'innovation obtiennent de meilleurs résultats en affaires, elles pourraient peut-être mieux affronter les difficultés inhérentes à l'environnement d'affaires marqué par les bouleversements importants que connaît le

secteur manufacturier, tel qu'expliqué précédemment. Par contre, nous n'avons pas observé de différences très nettes sur ces indices, et surtout, aucune dans le taux d'innovation. Cette avenue de recherche mérite donc d'être approfondie. Rappelons que l'innovation ne concerne pas uniquement les produits et services, mais également les procédés, les nouvelles méthodes de commercialisation et les nouvelles méthodes organisationnelles (Oslo, 2005), ce qui justifie l'intérêt de mesurer différemment ou l'utilisation de plusieurs mesures de l'innovation dans des recherches ultérieures.

BIBLIOGRAPHIE

- Alasia, A. (2003). *Compétences, innovation et croissance : Les questions clés du développement rural et territorial*. Statistique Canada, 85 pages.
- Bahri, M. et St-Pierre, J. (2006). *Performance : Définitions, mesures et gestion*. Chaire de recherche J. Armand Bombardier sur les relations interentreprises et la gestion du risque, 45 pages.
- Beaudoin, R. et St-Pierre, J. (1999). *Le financement de l'innovation dans les PME : Une recension récente de la littérature*. Document récupéré le 6 juin 2006 de Institut de recherche sur les PME, 40 pages.
- Banque de développement du Canada. (1997). Une croissance accélérée pour les femmes entrepreneures. Document récupéré le 14 juin 2006 de http://www.bdc.ca/fr/about/mediaroom/news_releases/2006/20060426.htm
- Banque de développement du Canada. (2003a). *Les entrepreneures et l'accès au financement*. Document récupéré le 13 juin 2006 de http://www.bdc.ca/fr/i_am/woman_entrepreneur/article/Women_access_financing.thm
- Banque de développement du Canada. (2003b). *Comment les femmes entrepreneures peuvent-elles accélérer la croissance de leur entreprise?*. Document récupéré le 13 juin 2006 de http://www.bdc.ca/fr/i_am/woman_entrepreneur/article/How_women_drive_growth.thm
- Banque de développement du Canada. (2005). Les entrepreneures canadiennes concilient travail et famille. Document récupéré le 14 juin 2006 de http://www.bdc.ca/fr/i_am/woman_entrepreneur/article/women_balancing_work.thm
- Banque de développement du Canada. (2006). *Les femmes entrepreneures dans les secteurs en croissance au Canada : Un sondage*. 12 pages.
- Brindley, C. (2005). Barriers to women achieving their entrepreneurial potential : Women and risk. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11 (2), 144-161.
- Bruni, A., Gherardi, S. et Poggio, B. (2004). Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organisational Change Management*, 17 (3), 256-268.
- Carrier, C., Julien, P.-A. et Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, 31 (2), 36-50.
- Carrington, C. (2004). *Profil de financement des petites entreprises : L'entrepreneuriat au féminin*. Industrie Canada, 12 pages.
- Carter, S. et Rosa, P. (1998). The financing of male-and female-owned businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10 (3), 225-241.

- Chaston, I. et Mangles, T. (1997). Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 35, 47-57.
- CIBC. (2004). *Les femmes entrepreneures prennent les devants*. Document récupéré le 6 juin 2006 de <http://www.cibc.com/calpdf/women-entrepreneur-fr.pdf>
- Cobbenhagen, J. (2000). *Successful Innovation: Towards a new theory for the management of small and medium-sized enterprise*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Coleman, S. (2002). Constraints faced by women small business owners: Evidence from the data. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7 (2), 151-174.
- Conférence Board du Canada. (2006). *Le Canada dans le monde : Les tendances qui façonnent son avenir*. Document récupéré le 23 octobre 2006 de <http://www.conferennceboard.ca/Boardwiseii/LayoutRecentPublicationns.asp>
- Conférence Board du Canada. (2004). *Explorer le caractère de l'innovation au Canada : Comparaison avec les pays les plus innovants au monde*. Document récupéré le 20 août 2006 de <http://www.conferennceboard.ca/Boardwiseii/LayoutRecentPublicationns.asp>
- Conseil national de recherches du Canada. (2002). *Networking Canada's Innovation Networks*. Document récupéré le 23 octobre 2006 de <http://www.conferennceboard.ca/Boardwiseii/LayoutRecentPublicationns.asp>
- Conseil de la science et de la technologie du Québec (2006). *Avis : Pour une gestion stratégique de l'innovation dans le secteur manufacturier*, 134 pages.
- Exportation et développement Canada (2004). *Pas seulement pour les femmes entrepreneures*. Document récupéré le 6 juin 2006 de http://www.edc.ca/french/publications_9542.htm
- Fielden, S. L. et Dawe, A. (2004). Entrepreneurship and social inclusion. *Women in management review*, 19 (3), 139-142.
- Freel, M. S. (1999). Where are the skills gaps in innovative small firms? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5 (3), 144-151.
- Freel, M. S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25 (2), 123-134.
- Gagnon, S. et St-Cyr, L. (Octobre 2004). *Les entrepreneures québécoises : Taille des entreprises et performance*, 7^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, France, 16 pages.
- Groupe-conseil sur l'entrepreneuriat féminin. (1997). *Les défis des entrepreneures*. Ministère de l'Industrie, du commerce. 32 pages.
- Groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin. (1997). *Entreprendre*. Ministère de l'Industrie, du commerce, de la science et de la technologie. 40 pages.
- Gu, W. et Tang, J. (2003). *Le lien entre l'innovation et la productivité dans les industries manufacturières canadiennes*, Programme des publications de recherche d'Industrie Canada, 22 pages.

- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small business : Theory and proposition for future research. *Industrial Marketing Management*, 34, 773-782.
- Hoffman, K., Parejo, M., Besant, J et Perren, L. (1998). Small firms, R&D, technology and innovation in the UK : A litterature review, *Technovation*, 18 (1), 39-55.
- Industrie Canada (2005). *Profil des petites entreprises exportatrices canadiennes*. Document récupéré le 23 octobre 2006 de [http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrp-rppe.nsf/vwapi/Profil_Small_Business_Exporters_Fr.pdf/\\$FILE/Profil_Small_Business_Exporters_Fr.pdf](http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrp-rppe.nsf/vwapi/Profil_Small_Business_Exporters_Fr.pdf/$FILE/Profil_Small_Business_Exporters_Fr.pdf)
- Johne, A. (1999). Sucessful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2 (1), 6-11.
- Julien, P.-A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Québec : Les Éditions Transcontinental Inc. 400 pages.
- Julien, P.-A., Lachance, R. et Morin, M. (2004). Signaux forts et signaux faibles : certains aspects d'une enquête sur les liens réticulaires des PME manufacturières de la Mauricie. *InfoPME*, 4 (3) 1-6.
- Julien, P.-A. (2005). *L'entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*. Québec : Presses de l'Université du Québec. 395 pages.
- Johnson, G.J. et McMahon, R. G. P. (2005). Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SME's from Australia's business longitudinal survey. *International Small Business Journal*, 23 (2), 115-142.
- Karlsson, C. et Olsson, O. (1998). Product innovation in small and large enterprise. *Small Business Economics*, 10, 31-46.
- Kotey, B. et Meredith, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance, *Journal of Small Business Management*, 37-64.
- Lefebvre, E., Lefebvre, L. A. et Bourgault, M. (1994). *Performance à l'exportation et innovation technologique dans les PME manufacturières indépendantes*. Centre universitaire de recherche en analyse des organisations. 14 pages.
- Légaré, M.-H. et St-Cyr, L. (2000). *Portrait statistique des femmes entrepreneures*. Ministère de l'Industrie et du Commerce. 68 pages.
- Le Roy, F. et Torrès, O. (2001). La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales, *Innovations*, 13, 43-60.
- Minniti, M., Allen, I. E. et Langowitz, N. (2006). 2005 Report on Women and Entrepreneurship. *Global Entrepreneurship Monitor*. 29 pages.
- Organisation de Coopération et de Développement Économique, (2005). *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation (Manuel d'Oslo)*. Document récupéré le 31 janvier 2006 de http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/FR/OSLO-FR.PDF

- Organisation de Coopération et de Développement Économique, (2004). *Entrepreneuriat féminin : Questions et actions à mener*, 2^{ème} Conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2004.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. et Gallear, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26, 30-41.
- Orhan, M. (2001). Women business owner in France : The issue of financing discrimination. *Journal of Small Business Management*, 39 (1), 95-102.
- Poisson, R. Su, R. et Gasse, Y. (2005). *PME sur des marchés émergents : Le modèle de Porter mis à l'épreuve*, Administrative Sciences Association of Canada 2005, Toronto.
- Ratté, S. (1999). *Les femmes entrepreneures au Québec : Qu'en est-il?* Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 14 pages.
- Rayman, R. (1999). *Par-delà les frontières : Les femmes d'affaires et le commerce international*. Ministère des affaires étrangères et commerce international Canada. 27 pages.
- Riverin, N. (2006, Juin). *L'entrepreneuriat féminin au Canada en 2005*. Communication présentée au Colloque annuel du CCPME, Trois-Rivières, Canada.
- Robichaud, Y., McGraw, E., et Roger, A. (2005). L'influence des objectifs des entrepreneures sur la performance des entreprises : une comparaison homme/femmes. *Revue de gestion des ressources humaines*, 55 (Janv.-Mars), 22-35.
- Rosa, P. Carter, S. et Hamilton, D. (1996). Gender as a determinant of small business performance : Insights from a British study. *Small Business Economics*, 8, 463-48.
- Rutashobya, L. et Jaensson, J.-E. (2004). Small firms' internationalization for development in Tanzania : Exploring the network phenomenon. *International Journal of Social Economics*, 31, 159-173.
- St-Cyr, L. (2001). *Banque de données sur les entrepreneures québécoise*. Ministère de l'Industrie et du Commerce, 219 pages.
- St-Cyr, L. et Hountondji, S. (2003). *Mémoire présenté au Groupe de travail du Premier Ministre sur les femmes entrepreneures*. Document récupéré le 13 juin 2006 de http://www.liberal.parl.gc.ca/entrepreneur/document/030623_feedback_103.doc
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque : Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. et Mathieu, C. (2003). *L'innovation de produit chez les PME manufacturières : organisation, facteur de succès et performance*. Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, 58 pages.
- St-Pierre, J. et Mathieu, C. (2006). *Enquête sur les attentes et les préoccupations des dirigeants d'entreprises du Québec*. Institut de recherche sur les PME, 181 pages.

- St-Pierre, J., Audet, J. et Mathieu, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire*. Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, 41 pages.
- St-Pierre, K. (2002). *L'innovation dans les entreprises du secteur de la fabrication selon la taille et la productivité de l'emploi*, Collection « L'économie du savoir », Direction des statistiques économiques et sociales, Institut de la statistique du Québec, 85 pages.
- Verhees F.J.H.M., Meulenbergh M.T.G. (2004), Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms, *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 134-154.
- Vjas, V. (2005). Imitation, incremental innovation and climb down : A strategy for survival and growth of new ventures. *The Journal of Entrepreneurship*, 14 (2), 103-116.
- Watson, J. (2002). Comparing the performance of male-and female-controlled business : Relating outputs to inputs, *International Small Business Journal*, 21 (2) 243-247.
- Watson, J. (2003). Failure rates for female-controlled business : are they any different? *Journal of Small Business Management*, 41 (3), 262-277.
- Webb, J. (1996). *Myths & Realities . The Economic Power of Women-Led Firms in Canada*. Scarborough. Bank of Montreal Economics Department. 32 pages.
- Weerawardena, J., O'Cass, A. et Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance, *Journal of Business Research*, 59, 37-45.
- Wolff, J. A. et Pett, T. L. (2006). Small-Firm Performance : Modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 268-284.
- Wulong, G., Sawchuk, G. et Whewell, L. (2001). *Innovation et performance économique des industries canadiennes*, Industrie Canada : Ottawa.